

Maria de Lourdes Prado

**CRIAÇÃO E DISSEMINAÇÃO DO CONHECIMENTO EM
EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS NA ÁREA DE
TELECOMUNICAÇÕES**

Dissertação submetida ao Programa de Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do Grau de mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Orientador: Prof^ª. Édis Mafra Lapolli, Dr^ª.

Co-orientador: Prof. João Artur de Souza, Dr.

Florianópolis
2012

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Prado, Maria de Lourdes

Criação e disseminação de conhecimento em empresas prestadoras de serviços na área de telecomunicações [dissertação] / Maria de Lourdes Prado; orientadora, Édis Mafra Lapolli; co-orientador, João Artur de Souza. - Florianópolis, SC, 2012.

136 p. ; 21 cm

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Inclui referências

1. Engenharia e Gestão do Conhecimento. 2. Conhecimento organizacional 3. Criação do conhecimento 4. Disseminação do conhecimento 5. Prestadoras de serviços de telecomunicações. I. Mafra Lapolli, Édis. II. Souza, João Artur de. III. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. VI. Título

Maria de Lourdes Prado

**CRIAÇÃO E DISSEMINAÇÃO DO CONHECIMENTO
EM EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS NA ÁREA DE
TELECOMUNICAÇÕES**

Esta dissertação foi julgada adequada como parte dos requisitos para obtenção do Título de “Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento”, e aprovada pelo Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Florianópolis 13 de dezembro de 2012.

Prof. Paulo Mauricio Selig, Dr.
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

Prof.^a Édis Mafrá Lapolli, Dr.^a
Orientadora
Universidade Federal de Santa
Catarina

Prof. João Artur de Souza, Dr.
Coorientador
Universidade Federal de Santa
Catarina

Prof.^a Ana Maria B. Franzoni, Dr.^a
Universidade Federal de Santa
Catarina

Prof.^a Lizandra Garcia Lupe
Vergara, Dr.^a
Universidade Federal de Santa
Catarina

Prof.^a Gertrudes A. Dandolini, Dr.^a
Universidade Federal de Santa Catarina

Este trabalho é dedicado à minha filha Victoria Prado que me fortalece em cada etapa da minha vida. Sem ela, muitas das minhas realizações não teriam acontecido.

AGRADECIMENTOS

Em todas as caminhadas ao longo da vida contamos com pessoas que estão conosco e nos auxiliam.

Assim, ao iniciar, peço desculpas se, ao fazer estes agradecimentos esqueço-me de alguém, pois diante das atribuições isso é possível acontecer.

Agradeço, em primeiro lugar, ao meu amigo Alexandre Volpe Rodrigo que me ajudou com a dispensa do trabalho para cursar algumas disciplinas, por participar de reuniões quando não pude estar presente, pelo incentivo e principalmente pelo carinho e compreensão no desenvolvimento deste trabalho.

À minha filha Victoria Prado que, entendendo a importância desta conquista na minha vida, cresceu junto comigo, contribuiu com sugestões em trabalhos e me auxiliou a estudar para algumas provas.

À minha família pelo entendimento da ausência em alguns compromissos familiares dos quais não abrimos mão.

Um agradecimento especial à minha orientadora e amiga Édis Mafra Lapolli, pela dedicação acima de qualquer coisa, pelo carinho e pelas puxadas necessárias ao longo desse trajeto.

À minha singela amiga Joice Rossoni Lapolli por ter plantado em mim a primeira semente para a realização desta conquista.

Às amigas muito especiais que fiz no EGC, entre elas, em primeiro lugar, ao meu amigo Nelson Delfino, por estudarmos juntos mesmo sendo concorrentes, e nos dizendo felizes se somente um de nós conseguisse entrar no programa. À Elizandra Machado, que conheci durante o curso e pela amizade sincera e contribuição que levo para o resto de minha vida.

À Vitória Augusta Braga de Souza, hoje minha tutora, pelos estudos realizados em conjunto já nas primeiras disciplinas cursadas, no cuidado comigo e na construção deste trabalho.

Finalmente, agradeço à vida e a todas as dificuldades nela encontradas, que não foram poucas, porque foram elas que me levaram a trilhar esse caminho e faz com que hoje me sinta vitoriosa.

“O ontem é história, o amanhã é mistério e o hoje
é uma dádiva, por isso se chama presente”.

Kung-Fu-Panda

RESUMO

O diferencial competitivo das organizações, na era atual do conhecimento, não se baseia em mão de obra e recursos naturais abundantes e baratos, e sim no conhecimento que os colaboradores trazem consigo, nas informações que a empresa possui, recebe e precisa rapidamente transformá-las em conhecimento, e na correta e eficiente disseminação dos mesmos. A vantagem competitiva advém do fato de ser capaz de fazer algo que as outras não conseguem. O crescimento do nível de exigência dos consumidores e da concorrência em todos os setores da economia, pelo grande número de empresas atuantes no mercado, faz com que novos produtos e serviços sejam disponibilizados aos clientes quase que diariamente. Para lidar com todas essas modificações e permanecer competitiva a empresa prestadora de serviços de telecomunicações objeto deste trabalho de pesquisa, precisa estar atenta a alguns aspectos como a rotatividade de mão de obra, uma vez que sua produtividade está também ligada à quantidade e qualidade da mão de obra alocada em atendimento aos requisitos contratuais. Assim, a empresa anseia por conhecimento e sua correta e eficiente disseminação. Nesse contexto, a pesquisa apresenta como objetivo, a análise do processo de criação e disseminação do conhecimento organizacional de uma empresa prestadora de serviço na área de telecomunicações. A metodologia aplicada foi um estudo de caso em uma empresa prestadora de serviços na área de telecomunicações e desenvolvida por meio de questionário aplicado à força de vendas e realização de entrevista semi-estruturada com a gerência, coordenação e supervisão das equipes de vendas. Dessa forma foi possível identificar a necessidade, quais são e como ocorre a criação e disseminação de conhecimentos necessários para uma empresa nessa área.

Palavras-chave: conhecimento organizacional, criação do conhecimento, disseminação do conhecimento, prestadoras de serviços de telecomunicações.

ABSTRACT

The competitive advantage of the company studied, in the current era of knowledge, not based on labor and abundant natural resources and cheap, but the knowledge that employees bring in information that the company owns, receives and need quickly turn them into knowledge, and the correct and efficient dissemination thereof. Competitive advantage comes from being able to do something that others can not. The growth in the level of consumer demand and competition in all sectors of the economy, the large number of companies in its market, makes new products and services are available to customers almost daily. To cope with all these changes and remain competitive the company providing telecommunications services object of this research need to be aware of some aspects such as labor turnover, since their productivity is also linked to the quantity and quality of hand allocated work in compliance with contractual requirements. Thus, the company craves knowledge and its correct and efficient dissemination. In this context, the research has the objective to analyze the process of creation and dissemination of organizational knowledge in a service provider company in the field of telecommunications. The methodology was a case study in a company providing services in the area of telecommunications and developed through a questionnaire applied to the sales force and conducting semi-structured interviews with management, coordination and supervision of sales teams. Thus it was possible to identify the need, and what happens as the creation and dissemination of knowledge required for a company in this area.

Keywords: organizational knowledge, knowledge creation, knowledge dissemination, providing telecommunications services

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Dado, informação e conhecimento.....	36
Figura 2- Processo SECI.....	41
Figura 3– Pessoas, processos e tecnologias e seus componentes ..	43
Figura 4 – Conhecimento explícito.....	44
Figura 5 - Área de atuação por regiões	54
Figura 6- Capilaridade dos serviços em Santa Catarina - 2009.....	59
Figura 7- Capilaridade dos serviços em Santa Catarina - 2012.....	60
Figura 8 – Fluxograma de trabalho	63
Figura 9 - Organograma da empresa pesquisada	68

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Promoção de encontros para troca de conhecimento entre os colaboradores da equipe	77
Gráfico 2 – Disponibilização de manuais para consulta sobre os produtos e serviços	78
Gráfico 3 – A empresa possui normas e procedimentos para esclarecimentos de dúvidas	79
Gráfico 4 – As experiências e conhecimentos costumam ser divulgados na empresa	80
Gráfico 5 – Forma como as experiências e conhecimento costumam ser divulgados na empresa	81
Gráfico 6 – Antecipação frente às dúvidas que ainda restam após o repasse inicial de informação	82
Gráfico 7 – A empresa traz convidados externos para falar sobre os produtos e serviços	83
Gráfico 8 – A empresa apresenta internamente os motivos de não sucesso nas vendas	84
Gráfico 9 – Os conhecimentos repassados pela empresa são suficientes para a execução do seu trabalho	85
Gráfico 10 – Você consegue utilizar esses conhecimentos na sua abordagem junto ao cliente	86
Gráfico 11 – Sua empresa costuma responder aos questionamentos sobre a sua atividade	87
Gráfico 12 – Sua empresa costuma valorizar as pessoas que possuem mais experiência	88
Gráfico 13 – Os meios mais usados por sua empresa para fazer as comunicações necessárias para o bom andamento dos trabalhos	89

Gráfico 14 – A empresa promove encontros para troca de experiências entre as diferentes equipes que comercializam os mesmos produtos/serviços	90
Gráfico 15 – Você costuma mesclar os conhecimentos recebidos com os que você já possui e utiliza-os junto aos clientes.....	91
Gráfico 16 – A empresa costuma oferecer informações sobre os produtos/serviços comercializados.....	92
Gráfico 17 – A empresa disponibiliza ferramentas como intranet/internet para busca de informações	93
Gráfico 18 – Sua empresa costuma divulgar internamente os casos de sucesso	94

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Tipos de conhecimento e definições.....	37
Quadro 2 - Conhecimentos tácito e explícito.....	39
Quadro 3 - Conceitos de compartilhar conhecimento organizacional...	46
Quadro 4 - Formação grupo Oi.....	51
Quadro 5 - A existência de necessidade de conhecimento sobre produtos e serviços para a execução das atividades de vendas.....	95
Quadro 6 - Quais são os conhecimentos necessários sobre produtos e serviços.....	97
Quadro 7 - Quais são os conhecimentos necessários relativos a técnicas de vendas	98
Quadro 8 - Como os conhecimentos são repassados às equipes	100
Quadro 9 - Comparativo das entrevistas com os questionários.....	101

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Divisão das áreas de atuação das operadoras	50
Tabela 2- Quantidade de acessos Oi Brasil.....	53
Tabela 3- Disponibilidade de serviços para comercialização.....	60
Tabela 4 - Serviços comercializados e instalados em 2012.....	66
Tabela 5 - Disposição dos colaboradores por área	69
Tabela 6 – População pesquisada.....	70

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANATEL - Agência Nacional de Telecomunicações
BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CEBRASSE - Central Brasileira do Setor de Serviços
CECI - Criação, Externalização, Combinação e Internalização
CPF - Cadastro de Pessoa Física
CTBC – Companhia de Telecomunicações Brasil Central
CTC - Companhia Telefônica Catarinense
COTESC - Companhia Catarinense de Telecomunicações
EMBRATEL - Empresa Brasileira de Telecomunicações
ETEFESC - Escola Técnica Federal de Santa Catarina
GVT – *Global Village* Telecom
IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
INVITEL - Invitel S.A.
PIB - Produto Interno Bruto
SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SOLPART - *Solpart* Participações S.A.
TCLE - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TECHOLD - *Techold* Participações S.A.
TELEBRAS - Telecomunicações Brasileiras S.A.
TELESC - Telecomunicações de Santa Catarina S/A
TELESP - Telecomunicações de São Paulo S/A
TIM – Telecom *Italia Mobile*
TIMEPART - *Timepart* Participações S.A.
UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina
UGRS - Unidades Geradoras de Receitas

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	27
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	27
1.2 OBJETIVOS	29
1.2.1 Objetivo Geral	29
1.2.2 Objetivos Específicos	29
1.3 JUSTIFICATIVAS DO TRABALHO	30
1.4 ESCOPO DO TRABALHO	31
1.5 ADERÊNCIA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO	31
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO	32
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	34
2.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS	34
2.2 CONHECIMENTO	34
2.2.1 Tipos de conhecimento	37
2.2.2 Criação do conhecimento	39
2.3 CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES	41
2.4 DISSEMINAÇÃO DO CONHECIMENTO	44
2.4.1 Definição de disseminação do conhecimento	44
2.4.2 Processo de disseminação do conhecimento	47
2.5 PRESTADORAS DE SERVIÇOS DE TELECOMUNICAÇÕES	49
2.5.1 Definição de prestadoras de serviços	49
2.5.2 Cenário das telecomunicações no Brasil	49
2.5.3 Cenário das telecomunicações em Santa Catarina	55
2.5.4 Empresas terceirizadas contratadas	56
2.5.4.1 Conceito de terceirização	56
2.5.4.2 Universo de atuação da empresa terceirizada	57

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	62
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	63
3.2 COLETA DE DADOS	64
3.2.1 Pesquisa bibliográfica	64
3.2.2 Estudo de caso.....	65
3.2.2.1 Caracterização da empresa	66
3.2.2.2 Coleta dos dados.....	70
3.2.2.2.a Questionários	71
3.2.2.2.b Entrevistas	71
3.3 ANÁLISE DOS DADOS	72
3.4 RELATÓRIO FINAL DA DISSERTAÇÃO	73
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	75
4.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	75
4.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO	76
4.3 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA ENTREVISTA	95
4.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	102
4.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	106
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	107
5.1 CONCLUSÕES.....	107
5.2 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	109
REFERÊNCIAS	110
APÊNDICE A – REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA	122
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO COM PERGUNTAS FECHADAS APLICADO À FORÇA DE VENDAS	128
APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)	132

APÊNDICE D – ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA.....	134
APÊNDICE E – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE).....	135

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Com a globalização e com o processo de aceleração, modificações hoje são percebidas em todos os setores da sociedade, inclusive no tocante ao tempo e ao espaço. Nesse sentido, a comunicação também precisa acompanhar com velocidade crescente essas mudanças, para que assim, disponibilize ao homem, os meios adequados para se adaptar a essas novas exigências (BEIRÃO FILHO, 2011).

Pressionados pela concorrência, em grande parte proporcionada pela abertura do mercado de telecomunicações e a entrada de novos prestadores de serviços, e na busca de agilidade nos mais diversos setores, as organizações precisam estar preparadas para disponibilizar novos produtos/serviços desejados pelos clientes, para mantê-los e conquistá-los cada vez mais, e consequentemente, assegurar sua participação no mercado.

O mercado de telecomunicações é altamente competitivo e a disputa por clientes é acirrada, o lançamento de produtos e serviços é dinâmico e rapidamente copiado pelos concorrentes, o que leva à necessidade de dinamismo, rapidez e assertividade nas ações empresariais. O progresso nesse setor é notável, havendo grande fluxo de informações além das fronteiras de seus países de origem, propiciando a redução de custos e consequentemente estimulando a demanda por produtos de classe mundial, serviços e marcas, e assim alterando o estilo de vida das sociedades em geral (DEBNATH e SHANKAR, 2008).

Para lidar com todas essas modificações e permanecerem competitivas em seus mercados de atuação, as empresas prestadoras de serviços de telecomunicações precisam estar atentas a alguns aspectos como a rotatividade de mão de obra, uma vez que sua produtividade está também ligada à quantidade e qualidade da mão de obra alocada em atendimento aos requisitos contratuais.

Em pesquisa realizada pela Central Brasileira do Setor de Serviços (CEBRASSE, 2012), o resultado aponta dificuldades diante da falta de mão de obra qualificada para atendimento no mercado de serviços. Segundo o estudo, esse problema apresenta crescimento acelerado, perdendo somente para a alta carga tributária e a manutenção de preços competitivos.

Em março de 2012, como resultado da avaliação das questões de ordem interna que afetam o desempenho dos negócios, tanto a retenção como a manutenção de mão de obra qualificada apareciam em último lugar com 27% entre os seis maiores desafios na gestão dos negócios, entretanto, em julho do mesmo ano, esse índice subiu para o segundo lugar com 52%, perdendo apenas para a manutenção de preços competitivos, que apresentou o índice de 57% (CEBRASSE, 2012).

Nesse contexto é possível verificar que a alta, crescente e preocupante rotatividade de colaboradores faz com que o conhecimento organizacional encontre dificuldades tanto na sua criação como na sua disseminação.

Moraes (2010, p. 2) afirma que “o conhecimento é criado por indivíduos, ou seja, uma organização não pode criar conhecimento por si mesmo sem os indivíduos que a compõem”, assim como para Valentim (2008, p. 19):

O conhecimento construído por um indivíduo alimenta a construção do conhecimento coletivo, e por outro lado, o conhecimento coletivo alimenta a construção do conhecimento individual em ambientes organizacionais.

O conhecimento tácito, inerente ao colaborador, e o explícito, gerado pela organização, precisam ser rápidos, corretamente identificados e disseminados na organização. Com o alto índice de rotatividade de colaboradores, essa tarefa se torna, às vezes, complexa.

Em atendimento às mudanças rápidas em direções variadas e à necessidade de utilizar a plenitude das pessoas em suas atividades, as organizações modernas estão mudando seus conceitos e assim alterando suas práticas gerenciais com investimentos nos colaboradores que produzem e nos que atendem os clientes, fazendo com que o foco seja centrado nas pessoas, porque essas mudanças exigem tanto conhecimento técnico quanto insight humano. Os colaboradores precisam atender a perspectiva e o temperamento para lidar com grande complexidade, incerteza e mudanças, necessita de análise de empatia, entusiasmo e curiosidade, poder decisório e paciência (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

O setor de telecomunicações no Brasil, depois de sua privatização no ano de 1988, teve um aumento de áreas de atendimento, e por esse motivo buscou-se a terceirização como forma de atender melhor a essa nova demanda. As empresas concessionárias de telefonia fixa, focando em seu principal negócio, buscaram fazer parcerias com

outras organizações para atuarem nas áreas de comercialização e implantação de telefones fixos.

A reestruturação do setor, a partir do início da década de 1990, implicou em crescente racionalização e especialização das empresas, que precisaram desenhar uma nova realidade, não somente no âmbito da estrutura, mas também na constituição de uma rede de empresas. Assim, o setor foi reconfigurado a partir da “lógica das redes”, com a introdução das terceirizações como meio do repasse de etapas do processo produtivo, que antes era executado por uma única empresa, a outras empresas, cada vez mais especializadas e participantes do processo. A flexibilidade exigida para dar resposta à fluidez das demandas, em tempo cada vez menor, foi obtida a partir da constituição de relações interempresas, onde a rigidez do fordismo foi substituída pela maleabilidade resultante de inovações organizacionais forjadas de acordo com o momento atual do desenvolvimento capitalista (CASTELLS, 2000; RUDUIT, 2001).

Nesse contexto, esta pesquisa busca responder à seguinte pergunta de pesquisa: Como a criação e a disseminação do conhecimento organizacional podem auxiliar a competitividade das empresas prestadoras de serviços de telecomunicações?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar o processo de criação e disseminação do conhecimento organizacional de uma empresa prestadora de serviço na área de telecomunicações.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar os conhecimentos necessários para organizações da área de telecomunicações.
- Verificar como ocorre a criação do conhecimento em uma empresa prestadora de serviços.
- Verificar como ocorre a disseminação desse conhecimento em uma empresa prestadora de serviços.

1.3 JUSTIFICATIVAS DO TRABALHO

Com a concorrência existente atualmente entre as operadoras de telecomunicações na disputa por clientes, assim como entre os contratados para a comercialização desses produtos e serviços, e com a globalização onde as informações estão à disposição de todos muito rapidamente, torna-se primordial que as empresas busquem cada vez mais um diferencial competitivo para obter maior participação no mercado, o que faz com que as empresas precisem cada vez mais se preparar para os desafios necessitando assim gerir o conhecimento dentro das empresas.

Nessa linha de percepção, North (2010) contribui:

As rápidas mudanças nos mercados e a alta velocidade de inovação provocam queda de preços, ciclos de vida de produtos mais curtos, individualização das necessidades do cliente e nascimento de novos campos de negócios. Todas essas características exigem maior eficiência e eficácia das empresas. Por isso devem ser mobilizados todos os recursos de conhecimento da empresa.

De acordo com a Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL, 2012), que é o órgão regulador das telecomunicações no Brasil, as telecomunicações apontam para a superação das metas ambiciosas. Hoje, representam 6% do produto interno bruto (PIB) brasileiro, ou seja, um mercado em torno de US\$ 110 bilhões de dólares em franca expansão.

A reestruturação do setor ocorrida nos anos de 1990, os estímulos aos investimentos nacionais e estrangeiros, a evolução tecnológica e a expectativa dos brasileiros por comunicação aparecem como agentes responsáveis por esse crescimento.

Assim, o crescimento evolutivo desse mercado fez com que as operadoras concentrassem seus esforços no negócio nuclear de gerar novos produtos e serviços e terceirizar a força de vendas, contribuindo com o surgimento de inúmeros postos de trabalho e abertura de novas empresas, porém, por se tratar de pequenas empresas, essas não estão preparadas para competir nesse mercado, precisando assim mudar sua visão de atuação e realizar a gestão eficaz do conhecimento para proporcionar maior lucratividade e sua manutenção no mercado.

A melhoria verificada na qualidade dos serviços prestados, a maximização dos recursos financeiros – a contratante oferece remuneração escalonada de acordo com a quantidade dos produtos e serviços comercializados (maiores rendimentos) – e do capital intelectual solidificam a presença diante da contratante e do mercado, assim como também ainda nesse patamar, a empresa se torna *benchmarking* para as demais.

1.4 ESCOPO DO TRABALHO

O escopo é a delimitação do universo pesquisado para a realização do trabalho apontando as informações necessárias ao objeto de estudo.

Neste trabalho será estudada uma empresa que atua no mercado de telecomunicações e que possui contrato de comercialização de produtos e serviços. Para atender a esse contrato, emprega 39 colaboradores distribuídos no estado de Santa Catarina, e a matriz é localizada na cidade de Florianópolis.

A operadora contratante segmenta o mercado de acordo com o poder aquisitivo e a necessidade de consumo de produtos e serviços, e os disponibiliza visando atender às necessidades dos consumidores. Por isso, oferece as mais completas e modernas soluções em telecomunicações a seus clientes com as mais variadas modalidades de vendas.

No universo desta pesquisa estarão contemplados todos os vendedores divididos nas modalidades de venda de porta em porta e venda por telefone para clientes, cuja aquisição é lançada em seu cadastro de pessoa física (CPF), ou seja, do mercado varejo. Os produtos comercializados nessas modalidades são referentes a linhas telefônicas residenciais, acesso de internet banda larga e TV por assinatura. Cabe ainda ressaltar que a qualquer instante a operadora contratante pode incluir novos produtos e serviços para comercialização, como também retirar algum do seu portfólio.

1.5 ADERÊNCIA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO

De acordo com Nonaka & Takeuchi (1997), “o conhecimento é um processo dinâmico de justificar a crença pessoal com relação à

verdade, seja este, produzido ou sustentado pela informação. Assim verifica-se que o conhecimento está relacionado ao dado e à informação”.

Ainda de acordo com os autores acima e com Oliveira et al. (2002, p. 6), o conhecimento é dividido em tácito e explícito. O conhecimento tácito é inerente ao trabalhador, é pessoal, difícil de ser expressado em linguagem formal por estar incorporado às experiências de cada pessoa e nele são envolvidas as experiências pessoais de cada um, seus valores e perspectivas, enquanto o conhecimento explícito é adquirido principalmente pela educação formal, é fácil de ser estruturado e transmitido.

A finalidade da pesquisa é identificar a criação e disseminação do conhecimento nessa organização. Assim, a pesquisa está em concordância com os propósitos do Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento e da linha de pesquisa Gestão do Conhecimento, Empreendedorismo e Inovação Tecnológica por estudar como o conhecimento é criado e o ambiente organizacional onde ele é disseminado. Para tanto, buscará em outras ciências a base para o entendimento da complexidade de uma organização. Haverá envolvimento da área da Administração e da Gestão do Conhecimento propriamente dita.

A relação entre as ciências estudadas neste projeto é justificada por Japiassu (1976, p. 74) quando define que “a interdisciplinaridade caracteriza-se pela intensidade das trocas entre especialistas e pelo grau de interação real das disciplinas no interior de um mesmo projeto de pesquisa”.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta pesquisa está estruturada em seis capítulos. No capítulo 1 é apresentado onde e como surgiu o interesse pela pesquisa, ou seja, sua origem. Esta apresentação acontece por meio da contextualização, auxiliada pelo objetivo geral e objetivos específicos, e a justificativa contemplando a importância de sua realização. O escopo do trabalho apresenta a delimitação do universo pretendido na pesquisa seguido da importância do trabalho e a aderência ao objeto de pesquisas do PPEGC.

No capítulo 2 é abordada a fundamentação teórica sobre o tema Conhecimento, seus tipos e criação. Define conhecimento organizacional, disseminação do conhecimento e seus processos, bem como prestadoras de serviços de telecomunicações e o cenário dessas no

Brasil e em Santa Catarina. Finalizando com a definição de empresas terceirizadas contratadas e seu universo de atuação.

No capítulo 3 são apresentados os procedimentos metodológicos, o método utilizado na pesquisa, os procedimentos e instrumentos de coleta dos dados, a definição de pesquisa bibliográfica, o estudo de caso, o fluxograma de trabalho, os questionários e entrevista, bem como a análise dos dados. Assim como apresenta o estudo de caso com a caracterização da empresa pesquisada por meio do porte dos serviços comercializados e seus tipos, sua estrutura organizacional, a forma de coleta dos dados com as definições de questionários e entrevistas e finaliza com as considerações finais.

O capítulo 4 apresenta os resultados e a discussão desses, iniciando com as considerações iniciais, apresenta os resultados dos questionários e entrevistas, a análise dos resultados e as considerações finais.

No capítulo 5 são apresentadas as conclusões e as recomendações para trabalhos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Na fundamentação teórica foram utilizados os registros selecionados na revisão sistemática feita na base de dados SCOPUS, e para tal, foram aplicados os filtros de área de aderência (Gestão Empresarial e Negócios, Psicologia, Ciência da Decisão, multidisciplinar), periodicidade entre 2007 a 2012, e relevância, levando em consideração os 10 mais relevantes elencados pela base de dados.

Na pesquisa sobre o tema Conhecimento Organizacional foram encontrados 1.189 registros. Após aplicação dos filtros conforme descrito na revisão sistemática (APÊNDICE A) resultou em 32 artigos. Esses foram analisados quanto ao conteúdo e pertinência ao tema pesquisado, totalizando 14 registros assim dispostos: 6 da área de Gestão Empresarial e Negócios, 4 da área de Psicologia, 4 da área de Ciência da Decisão.

Em Disseminação do Conhecimento foram encontrados 490 artigos. Após a aplicação dos filtros resultou em 19 registros, que foram analisados quanto ao conteúdo e pertinência ao tema pesquisado, totalizando 6 registros assim dispostos: 4 da área de Gestão Empresarial e Negócios, 1 da área de Psicologia, 1 da área de Ciência da Decisão.

Em Prestadoras de Serviços de Telecomunicações foram encontrados 251 artigos. Após a aplicação dos filtros resultou em 20 registros, que foram analisados quanto ao conteúdo e pertinência ao tema pesquisado, totalizando 7 registros assim dispostos: 4 da área de Gestão Empresarial e Negócios, 1 da área de Psicologia, 2 da área de Ciência da Decisão.

Ainda com objetivo de obter uma maior sustentação teórica, foi realizada revisão bibliográfica, onde foram pesquisados artigos referenciados nas bibliografias consultadas em teses, dissertações, livros, sites, entre outros.

2.2 CONHECIMENTO

A fundamentação do processo de criação do conhecimento empresarial é feita por intermédio dos agentes ativos, a saber: dado, informação e conhecimento, os quais, procuramos definir para contribuir com o entendimento da criação do conhecimento.

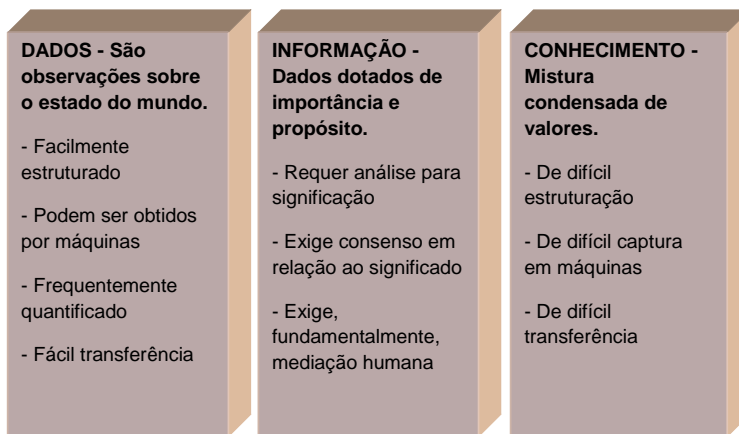
Bhatt (2001, p. 69) afirma que é necessário estabelecer as diferenças entre dado, informação e conhecimento. Mesmo sendo complexas, é possível diferenciá-las por intermédio da perspectiva do usuário ou por meios externos. De forma geral, dados são considerados fatos crus, a informação está relacionada a um conjunto de dados organizados, e por fim, o conhecimento é definido como uma informação significativa.

Para Fialho e Ponchirolli (2005, p. 128) a definição de dado é:

Dado é um registro acerca de um determinado evento para o sistema. Mesmo em grande quantidade, é facilmente obtido, armazenado e catalogado com a moderna tecnologia. Entretanto o dado carece de valor por ser um evento fora do contexto, e sem significado para o sistema.

Para os mesmos autores, informação é constituída de um conjunto de dados devidamente processados que possuem significado e contexto para o sistema. Porém, sem a interpretação adequada seu valor não será o devido, apesar da sua relevância e propósito. Ainda na visão dos autores, conhecimento é definido como: “a informação internalizada pela empresa, estudo ou pesquisa, que tem valor para a organização”.

Davenport e Prusak (2003, p. 6) definem que os dados são facilmente estruturados e podem ser obtidos por máquinas, são de fácil transferência, normalmente quantificados, e que são observações sobre o estado do mundo. Informação são os dados com importância e propósito, necessitam de análise para sua significação e por isso exigem fundamentalmente a intervenção humana. Conhecimento é definido pelos autores como sendo uma mistura condensada de valores, informação contextual e insight experimentado que permite avaliação bem como a incorporação de novas experiências e informações. A figura 1 apresenta conceitos sobre dado, informação e conhecimento.

Figura 1 - Dado, informação e conhecimento

Fonte: Elaborada pela autora

A definição de conhecimento é de difícil compreensão devido à sua natureza intangível. O que é conhecimento para uma pessoa pode ser informação para outra, assim, valorizar o conhecimento é perigoso porque o ganho de produtividade de conhecimento inexperiente pode não ser garantido, e por isso o conhecimento pode ser uma responsabilidade se não alcançar os resultados esperados (BHATT, 2002).

Para Marakas (1999, p. 264), mesmo com as dificuldades em relação à definição de conhecimento, está claro que é uma combinação organizada de ideias, regras, procedimento e informações.

Ainda nesse contexto, Davenport e Prusak (1999, p. 6) definem conhecimento como "uma mistura fluida de experiência estruturada, valores, informação contextual que fornece uma estrutura para avaliar e incorporar novas experiências e informações".

O conhecimento é a informação processada que possibilita a ação. A informação poderá ficar inerte em nossa memória, porém o conhecimento não, porque depois de processada a informação, ela transforma nossas opiniões, crenças, atitudes e comportamentos (SABBAG, 2007).

O conhecimento não é simplesmente aprender com os outros ou simplesmente adquirir conhecimento externos, ele é construído por si

próprio e exige, na maioria das vezes uma forte e difícil interação entre as pessoas (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Por fim, na visão de Silva et al. (2010, p. 7), o conhecimento atualmente é visto como um novo fator de produção, um corpo completo cuja formação é composta de dados e informações que são transportados e assim resultam em ações que produzem novas informações.

2.2.1 Tipos de conhecimento

O conhecimento quando é codificado pode ser transferido porque é formalizado e assim permite sua duplicação, entretanto o conhecimento tácito é pessoal e anexado à pessoa ou ao grupo que o mantém, e somente pode ser adquirido por meio da experiência (NONAKA, 1994; MCLVER, et al., 2011).

Na literatura podem ser encontrados inúmeros conceitos de conhecimento e sua tipificação, como os apresentados no quadro 1 por Santos e Varvakis (2011 a).

Quadro 1 - Tipos de conhecimento e definições

TIPOS	DEFINIÇÕES
Tácito	O conhecimento tem origem nas ações, experiências e no envolvimento do indivíduo em um contexto específico
Habilidades cognitivas (tácito cognitivo)	Modelos mentais
Habilidades motoras (técnico tácito)	Saber como aplicar a um domínio específico
Explícito	Conhecimento articulável e generalizável
Individual	Criado por um indivíduo e inerente a ele
Social	Criado por um grupo de indivíduos e inerente às ações coletivas desse grupo

Declarativo	Trata-se de conhecimento de fatos, regras, leis, princípios que podem ser declarados. Correspondem, essencialmente, a conhecimentos teóricos
Procedural	Conhecimento relativo a procedimentos que devem ser seguidos para executar uma determinada tarefa.
Causal	<i>Know-why?</i>
Condicional	Relativos às condições da ação, dizem respeito ao quando e por quê.
Relacional	<i>Know-with?</i>
Pragmático	Conhecimento útil para uma organização

Fonte: Adaptado de Santos e Varvakis (2011 a. p. 32)

A forma de facilitação da transmissão do conhecimento é converter o conhecimento tácito em explícito para que outras pessoas possam acessá-lo e utilizá-lo sem ter tido a mesma experiência prévia (GUILHON, 2001).

Para Takeuchi e Nonaka (2008, p. 19), o conhecimento em si é formado por dois componentes dicotômicos e aparentemente opostos, os conhecimentos tácito e explícito, onde este pode ser expresso em palavras, números ou sons e compartilhado na forma de dados, fórmulas científicas, recursos virtuais, ainda em fitas de vídeo ou especificações de produtos ou manuais. Pode ser rapidamente transmitido às pessoas formalmente e sistematicamente.

O conhecimento tácito é de difícil explicação e visualização, é tido como altamente pessoal e por isso de difícil formalização, e sua comunicação e compartilhamento é mais difícil. É composto por intuições e palpites subjetivos e são profundamente enraizados nas ações e nas experiências corporais do indivíduo como também nos ideais, valores ou emoções que ele incorpora.

Santos e Varvakis (2011 a, p. 65) definem os conhecimentos tácito e explícito como apresentado no quadro 2.

Quadro 2 - Conhecimentos tácito e explícito

CONHECIMENTO	DEFINIÇÃO
Tácito	Procedural, pessoal, específico de um determinado contexto, difícil de ser formulado e comunicado.
	Envolve modelos mentais que estabelecem e manipulam antologias.
	Seus elementos técnicos podem se exemplificados como o <i>Know How</i> concreto, técnicas e habilidades que permitem ao indivíduo o saber-fazer, dirigido a ação.
	É fortemente incorporado pela experiência de um indivíduo e não passa pela formalização de palavras.
	Trata-se da tutoria e companheirismo, nos meios profissionais, e de aprendizagem ou treinamento, nos meios artesanais ou esportivos.
Explícito	Como seu nome implica na passagem pela mediação da linguagem.
	Permite ao indivíduo a aquisição do saber - entender e compreender - sobre determinados fatos e eventos, mas não lhe permite agir.
	Pode ser declarativo ou narrativo, baseado no raciocínio humano.
	Pode ser oral ou escrito.
	Pode ser contextualizado, ligado a uma situação profissional, ou ao contrário muito genérico e fortemente validado.

Fonte: Adaptado de Santos e Varvakis (2011 a. p. 65-57)

2.2.2 Criação do conhecimento

A criação do conhecimento em organizações está se tornando cada vez mais sintética e complicada, e representa risco. A incerteza do

ambiente externo ao da organização e a falta de recursos tornam a criação cada vez mais difícil para uma só organização na visão de Peng, Gu e Tu (2001, p. 1). Segundo os autores, nesses casos, as organizações cada vez mais tendem a escolher e configurar cadeias de conhecimento com outras organizações. Essas cadeias se referem a uma espécie de aliança formada por meio de fluxos de conhecimento entre a inovação cooperativa de várias organizações, nas quais são consideradas como a inovação corporal, para promover a criação e o compartilhamento de conhecimento.

Em seu livro intitulado “Permitindo a criação de conhecimento” Von Krogh, Ichijo e Nonaka (1994) afirmam que a gestão do conhecimento disponibiliza várias maneiras de como criar e transmitir o conhecimento de forma eficaz, entre elas apresentam cinco modos, a saber:

- inculcar uma visão do conhecimento visando a legitimação do conhecimento;
- gerenciar conversas em um ambiente altamente confiável;
- mobilizar ativistas do conhecimento com a participação de pessoas que coordenam conhecimento;
- criar o contexto certo (estrutura de suporte);
- globalizar o conhecimento local (ficando o conhecimento existente para as pessoas certas).

Para melhor entendimento do processo de criação do conhecimento, diferenciamos informação como um fluxo de mensagens, enquanto o conhecimento é criado por esse mesmo fluxo, que é ancorado nas crenças e no comportamento do portador. Isso mostra que o conhecimento está diretamente relacionado à ação humana. Para fundamentar a teoria da criação do conhecimento organizacional será evidenciada a natureza ativa (compromisso) e a subjetiva (crença) do conhecimento.

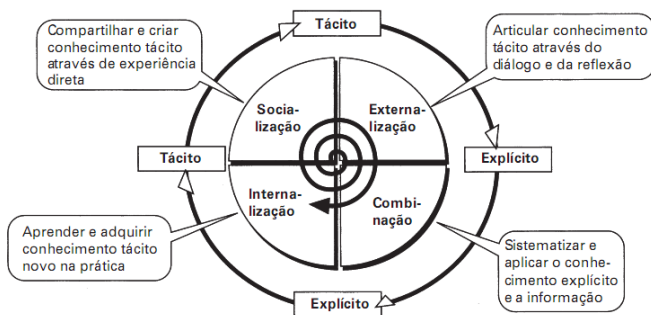
Tanto a informação como o conhecimento são criados dinamicamente por meio das interações sociais entre as pessoas, assim, são tidas como específicas de cada contexto e dependem das situações (TAKEUCHI; NONAKA, 2008; BOND; HOUSTON; TANG, 2008; YUAN; YI, 2011).

A definição de criação e transmissão do conhecimento de acordo com Takeuchi e Nonaka (2008) inicia-se com a criação, por meio da socialização e é amplificado passando pelos quatro modos de conversão descritos a seguir:

- socialização, modo pelo qual o conhecimento é criado e compartilhado por intermédio de experiência direta;
- externalização, onde ocorre a articulação do conhecimento tácito por intermédio de diálogos e reflexões;
- combinação, ocorre pela sistematização e aplicação do conhecimento explícito e da informação;
- internalização, é o aprendizado e aquisição do novo conhecimento tácito na prática.

Os autores reforçam as definições acima quando afirmam que as organizações criam conhecimento realizando a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito e vice-versa. Esse ciclo de conversão do conhecimento é conhecido na literatura como o modelo, processo ou espiral SECI e está localizado no núcleo do processo de criação do conhecimento, conforme apresenta a figura 2.

Figura 2- Processo SECI



Fonte: Adaptada de Nonaka e Takeuchi (1995)

Por intermédio desse processo é possível perceber como os conhecimentos tácitos e explícitos são aumentados em termos de qualidade e quantidade no compartilhamento da pessoa para o grupo e depois para o nível organizacional.

2.3 CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

Partindo do princípio de que as organizações contribuem para o desenvolvimento de uma nação e são constituídas por pessoas, podemos conceituar conhecimento de forma abrangente, passando ao âmbito das organizações.

Quando o conhecimento, de forma geral, está sendo criado, distribuído e utilizado efetivamente em toda uma nação, pode representar uma enorme vantagem competitiva para ela (BOUNFOUR; EDVINSSON, 2005).

Entretanto, uma organização não cria conhecimento por si só. A criação do conhecimento organizacional envolve a geração do conhecimento individual, que se amplia em comunidades de interação que ultrapassam seções, departamentos, divisões e organizações (MORAES, 2010; SANTOS; VARVAKIS, 2011 a).

O conhecimento organizacional é gerido pelas pessoas da organização, sem elas uma organização não consegue gerar conhecimento. Segundo Drucker (2001), o conhecimento é adquirido pela pessoa, que o leva consigo. É a pessoa que o cria, aumenta-o ou o aprimora, aplica-o, ensina-o e transmite-o.

Para Zabot e Silva (2002, p. 66), a criação do conhecimento organizacional é definido como "a capacidade de uma empresa como um todo para criar novos conhecimentos, disseminá-lo em toda a organização e incorporá-lo em seus produtos, serviços e sistemas".

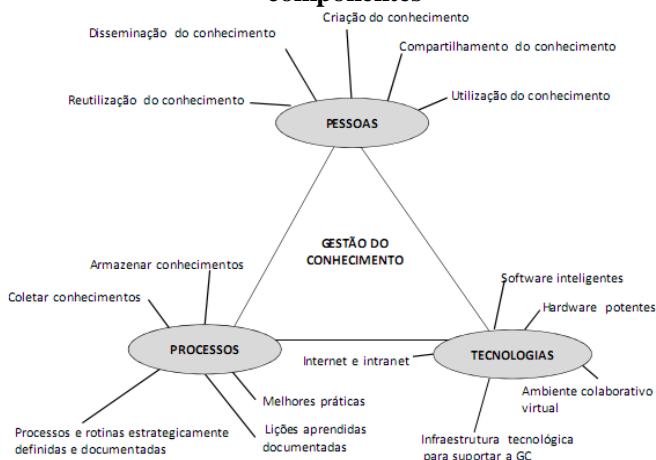
Na economia globalizada, onde as organizações estão inseridas, o conhecimento é apontado por muitos autores como o diferencial competitivo e como o recurso estrategicamente mais significativo na organização (WU; KE-KE, 2009; WU; LAN, 2011; LI; LIU, 2011).

Assim, para Wiig (1997) e Fialho e Ponchirolli (2005), as organizações para serem mais competitivas, para obter sucesso e maior fatia de mercado precisam conquistar e principalmente sustentar um potencial intelectual variado e balanceado.

O contexto de uma organização envolve três elementos formadores da base da gestão eficaz do conhecimento organizacional, que são: pessoas, processos e sistemas organizacionais. O papel que as pessoas desenvolvem em um programa da gestão do conhecimento, sobretudo referente aos seus conhecimentos tácitos, ganha importância particular por fazerem parte dos três elementos acima (SANTOS; VARVAKIS, 2011).

De acordo com Machado (2012), é necessária a utilização do tripé: pessoas, processos e tecnologias para o suporte ao conhecimento organizacional, conforme apresentado na figura 3.

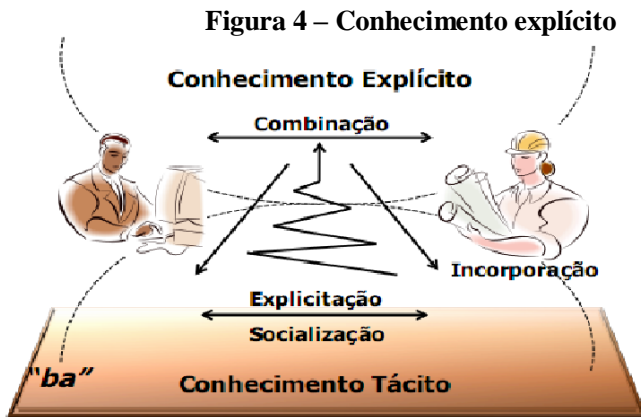
Figura 3– Pessoas, processos e tecnologias e seus componentes



Fonte: Machado (2012)

Os processos que, juntamente com as pessoas e as tecnologias, são responsáveis pela coleta e armazenamento do conhecimento, devem ser planejados estrategicamente, transformados em rotinas, normas e procedimentos e assim institucionalizar o conhecimento, obtendo as melhores práticas e lições aprendidas. A tecnologia tem como objetivo apoiar os processos e as pessoas por meio do uso de softwares inteligentes, hardwares potentes, internet e intranet, bem como estrutura tecnológica para suportar a gestão do conhecimento (MACHADO, 2012).

O filósofo japonês Kitaro Nishida na definição do contexto organizacional criou o termo “ba” para representar um local, ou um momento de interação e de compartilhamento, onde é possível criar cultura organizacional compartilhada envolvendo confiança, estima mútua e simpatia. Cada pessoa se enriquece com a outra e adquire energia no grupo. O conceito de “ba” necessita ainda de um espaço físico (que pode ser semelhante ao de uma sala de reunião), um espaço virtual (como e-mail ou outras ferramentas de tecnologia da informação) e o espaço mental (ideias), onde o conhecimento organizacional é criado, compartilhado e utilizado (SANTOS; VARVAKIS, 2011) de acordo com a figura 4.



Fonte: Santos e Varvakis (2011)

Ainda de acordo com os autores, um “ba” surge como um nível de consciência coletiva em desenvolvimento proporcionado pelas interações internas de um grupo e seus ambientes de trabalho. Nesse ambiente não há preocupação com o consenso entre os componentes, há respeito em relação às diferenças dos pontos de vista, dado que esses formarão um novo conceito.

Além do “ba” existem ainda as comunidades, definidas como a natureza, a existência e o uso de grupo de pessoas que são mobilizadas para resolver problemas contribuindo assim para que a empresa atinja suas metas. A organização em geral contém várias comunidades de prática, onde cada uma possui sua minicultura local, independente de usar formalidade ou não, interagem entre si e com outras comunidades externas à organização (LINDBLOM; TIKKANEN, 2010; LAYTON; LAMBE, 2011).

2.4 DISSEMINAÇÃO DO CONHECIMENTO

2.4.1 Definição de disseminação do conhecimento

Entre as organizações intensivas em conhecimento podemos destacar as operadoras de telecomunicações, e essas precisam manter-se competitivas no mercado em que atuam e onde a disputa pelo cliente é

acirrada devido à concorrência e ao número de operadoras atuantes no mercado brasileiro.

A inovação e a criatividade são fontes de vantagem competitiva para as organizações intensivas em conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, HANSEN et al., 1999), que são vistas como sendo ativadas pelo compartilhamento do conhecimento por diferentes áreas e grupos organizacionais, e assim tornam a criação do conhecimento inspiradora e sinérgica (ALVESSON, 2004).

Em países em desenvolvimento, quanto maior é o conhecimento das pessoas maior também é a riqueza do país, e isso permite que diminua a dependência desse país de nações industrializadas. Com a facilitação da criação e transmissão do conhecimento, mais do que uma simples ajuda monetária, as pessoas em mercados emergentes estarão munidas de capital intelectual necessário para competir no mundo política e economicamente (HA; OKIGBO; IGBOAKA, 2008).

Na maioria das configurações ou formas de trabalho, sejam analíticas ou mesmo simbólicas, e que são executadas pelo uso do conhecimento, o trabalho prospera como força coletiva, combinando informações dispersas (CABRERA; CABRERA, 2002; WILLEM; SCARBROUGH, 2006).

Para Carvalho, Mascarenha e Oliveira (2006, p. 16), a disseminação do conhecimento é a prática da transferência de conhecimento na organização, podendo ser realizada pela contratação de pessoas, pelas conversas informais e quase sempre não programadas, ou ainda por intermédio de reuniões e ações estruturadas que possibilita assim, o trânsito do conhecimento pela organização.

No entanto, apesar da importância do compartilhamento ou disseminação do conhecimento e das complexas interpretações a seu respeito, o conceito de disseminação ainda pode subestimar a importância das estruturas sociais e dos padrões em que ocorre a transferência de conhecimento.

A importância das redes estabelecidas tem sido considerada como a base da reputação, reconhecimento e credibilidade, e também como a precursora necessária para a disseminação do conhecimento (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998; SWAN et al., 1999; VAN WIJK; JANSSEN; LYLES, 2007).

A troca de conhecimentos entre pessoas e grupos depende das reservas de entendimento comum e armazenadas nas relações sociais estabelecidas por eles. As redes de mútuo relacionamento e de associação permitem um ambiente que pode superar os prováveis custos do compartilhamento do conhecimento, e assim se tornar a base que

permite a distribuição desse conhecimento (Kankanhalli et al., 2005). Assim sendo, o compartilhamento do conhecimento não irá se concretizar por meio do sorteio dos objetivos organizacionais, mas a partir da compreensão de que existe conhecimento útil e que determinado conhecimento pode ser útil (BOUTY, 2000).

Diante disso, o esforço investido na construção de redes de capital social é importante e necessário e não somente vantajoso para a criação do conhecimento nas organizações (CURRIE; KERRIN, 2003).

Estudos afirmam que as organizações apresentam necessidade de compartilhar o conhecimento entre seus membros para conquistar melhor desempenho operacional, especialmente empresas que inovam continuamente e cuja finalidade é manter e melhorar sua vantagem competitiva (ROSEN; BLACKBURN, 2007; LIN, 2007; HUANG; DAVISON; GU, 2008).

O desempenho, a inovação e a criatividade são afetadas nas organizações enquanto essas não desenvolvem seus processos de compartilhamento de conhecimento (HSU, 2008). Há um grande interesse, por parte de pesquisadores, no compartilhamento do conhecimento organizacional por considerarem que o processo de compartilhar conhecimento entre indivíduos ou grupos de uma organização é muito importante para o desempenho organizacional (DELGADO, 2011; JANICOT; MIGNON, 2012).

O compartilhamento do conhecimento no trabalho pode ser visto como uma forma de assegurar que os colaboradores possam repassar entre si o conhecimento que possuem, proporcionando dessa forma a disseminação e a posse do conhecimento que necessitam (TONET; PAZ, 2006).

Por intermédio do quadro 3 são apresentadas definições acerca de disseminação, transferência ou compartilhamento de conhecimento.

Quadro 3 - Conceitos de compartilhar conhecimento organizacional

AUTOR	DEFINIÇÕES
Lin, Lee e Wang	Uma cultura de interação social e que envolve o intercâmbio de conhecimento e habilidades dos empregados por intermédio de todo o departamento ou organização (2009).

Cummings	Entrega ou recepção de informação de tarefas, conhecimentos e comentários acerca de um produto ou procedimento (2001).
Ordaz, Cruz e Ginel	Ação de pôr à disposição de outras pessoas o conhecimento possuído por um indivíduo, de forma que possa ser absorvido e utilizado por aquelas (2009).
Davenport e Prusak	Ato consciente e voluntário, pelo qual o indivíduo participa do intercâmbio de conhecimento, ainda que não seja obrigado a fazê-lo (1998).
Lin	Cultura de interação social, para o intercâmbio de conhecimentos, experiências e habilidades dos funcionários, através de todo o departamento ou organização (2009).
Ipe, Van den Hooff, Van Weenen, Brachos et al.	Implica tanto em doá-lo quanto em recebê-lo, e permite ao indivíduo combinar ideias, pontos de vista e informação previamente díspares, tornando possível construir novo conhecimento a partir do conhecimento adquirido pelos outros (2003; 2004; 2007).
Wilson, Goodman e Cronin	Processo por meio do qual os novos conhecimentos, rotinas ou comportamentos são compartilhados entre os membros do grupo, ao mesmo tempo em que cada membro compreende que os demais membros do grupo possuem aquela aprendizagem (2007).
Vanden Hooff, Van Weenen	Processo pelo qual os empregados trocam conhecimentos mutuamente e juntos criam um novo conhecimento (2004).

Fonte: Adaptado de Delgado (2011, p. 58-59)

Pela ponderação feita em torno das definições de conhecimento é possível observar que em todos os casos há troca de conhecimento, como também para isso ser possível pode ser observado à participação de um emissor e de um receptor. O compartilhamento de conhecimento também produz mudanças no indivíduo, e por consequência, no grupo e na organização (DELGADO, 2011).

2.4.2 Processo de disseminação do conhecimento

A gestão do conhecimento oferece muitas formas de criar e transmitir conhecimento eficazmente. O conhecimento gerado a partir

de um determinado local pode ser compartilhado e disseminado em outro e assim reduzir possíveis redundâncias.

Em países em desenvolvimento onde é verificada a falta de profissionais altamente capacitados, isso pode ser considerado um recurso valioso, dado que um país desenvolvido está exposto a outros países (HA; OKIGBO; IGBOKA, 2008).

A criação do conhecimento em organizações sugere um ambiente favorável, na visão de Von Krogh et al. (2000), que apresenta as etapas:

- incutir uma visão do conhecimento ou a legitimação do conhecimento;
- gerenciar conversas em um ambiente altamente confiável;
- mobilizar as pessoas ativistas do conhecimento com a participação de pessoas que coordenam conhecimento;
- criar o contexto organizacional certo em termos de estrutura e suporte;
- globalizar o conhecimento local, diferenciando o conhecimento existente entre as pessoas certas.

Feliciano et al. (2010, p. 3) dizem que as organizações mostram preocupação com o conhecimento de seus colaboradores, pois entendem que por meio dele podem gerar oportunidades, dado que os colaboradores desenvolvem uma visão de mundo diferenciada. Em segunda abordagem, procuram se desenvolver mantendo o conhecimento dentro da organização agindo proativamente no sentido de encontrar soluções de forma rápida ou mesmo inovação de produtos ou serviços. Dessa forma proporcionam a disseminação do conhecimento na organização haja vista que o diferencial competitivo é formado pelo capital intelectual que a organização possui.

Na visão de Daft (2002, p. 240), em qualquer organização a disseminação do conhecimento é de extrema importância, onde o conhecimento explícito é fortemente capturado e compartilhado, em geral por meio da tecnologia da informação, enquanto o tácito não, e estima-se que cerca de 80% do conhecimento organizacional útil é tácito.

A disseminação do conhecimento, sob o ponto de vista de Probst, Raub e Romhardt (2002, p. 34), é a condição fundamental para transformar informações ou experiências isoladas em algo que toda a organização possa utilizar. Assim, para existir a disseminação do conhecimento, a condição fundamental é a sua criação. Os autores afirmam ainda que não é necessária a disseminação de todo o

conhecimento por toda a organização, e que a amplitude da disseminação deve estar de acordo com as estratégias organizacionais, com as políticas de pessoas, com o modelo de estrutura, como também com a tecnologia existente.

2.5 PRESTADORAS DE SERVIÇOS DE TELECOMUNICAÇÕES

2.5.1 Definição de prestadoras de serviços

O mercado de telecomunicações é um dos que mais cresce mundialmente, impulsionado pelo crescimento da tecnologia da informação. De acordo com Agarwal; Selen (2011, p. 1166), esse setor na Índia, em especial o de telefonia móvel, é um dos segmentos que apresenta o mais rápido crescimento oferecendo valor agregado para a sociedade e por isso oferece oportunidades de emprego.

2.5.2 Cenário das telecomunicações no Brasil

No governo do então presidente Fernando Henrique Cardoso, de 1985 a 1988, as mudanças no setor de telecomunicações atingiram seu auge, sendo possível perceber a velocidade das mudanças de um sistema monopolista estatal, tido como ineficiente e com investimentos aquém das necessidades dos usuários, transformando-se em uma estrutura privada, vista como moderna e competitiva proporcionada por grandes investimentos e o comprometimento de investidores agressivos que contraíram empréstimos junto ao Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), pertencente à própria estrutura do Estado, permitindo o processo de privatização das telecomunicações (NOVAES, 2000).

Para possibilitar a privatização, o governo federal dividiu a prestação dos serviços de telecomunicações em quatro áreas, criando então a Telecomunicações de São Paulo (TELESP) atendendo o estado de São Paulo e denominada área 1; a Tele Norte Leste atendendo a área 2 compreendida pelas regiões Norte e Nordeste e os estados de Minas Gerais e Rio de Janeiro; a Tele Centro Sul atendendo a área 3 com a região Centro-Oeste e os estados de Santa Catarina, Rio Grande do Sul e Paraná; e a área 4, antes operada pela Empresa Brasileira de Telecomunicações (EMBRATEL) atendendo de forma nacional para ser utilizada por telefonia de longa distância (SANTOS, 2007).

A divisão das áreas de atuação das operadoras é apresentada na tabela 1.

Tabela 1- Divisão das áreas de atuação das operadoras

OPERADORA	ÁREA	REGIÃO/ESTADO ATENDIDA(O)
Telesp	área 1	Estado de São Paulo
Tele Norte Leste	área 2	Regiões Norte e Nordeste e os estados de Minas Gerais e Rio de Janeiro
Tele Centro Sul	área 3	Região Centro-Oeste e os estados de Santa Catarina e Paraná
Nacional	área 4	Para ser utilizada para telefonia de longa distância

Fonte: Elaborada pela autora

Em 1998, foi criado a Tele Centro Sul, uma das três companhias que surgiram da privatização da Telebrás, assim chamada devido a seus serviços cobrirem os estados das regiões sul e central do Brasil, como: Acre, Rondônia, Goiás, Tocantins, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Paraná, Santa Catarina e o Distrito Federal. Em seguida foi denominada Brasil Telecom S.A.

A Brasil Telecom teve suas atividades reguladas pela Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL) com a aprovação na Câmara dos Deputados em junho de 1997, e, um mês depois, no Senado Federal, da Lei 9.472¹, ou Lei Geral de Telecomunicações como ficou conhecida, e que dispõe sobre a organização dos serviços de telecomunicações, a criação e o funcionamento de um órgão regulador e outros aspectos institucionais, nos termos da Emenda Constitucional 8/1995², que flexibilizou o modelo brasileiro de telecomunicações ao

¹ ¹ Lei 9472 de 16 de julho de 1997 - Dispõe sobre a organização dos serviços de telecomunicações, a criação e funcionamento de um órgão regulador e outros aspectos institucionais, nos termos da Emenda Constitucional nº 8, de 1995.

² Altera o inciso XI e a alínea "a" do inciso XII do art. 21 da Constituição Federal.

XI - explorar, diretamente ou mediante autorização, concessão ou permissão, os serviços de telecomunicações, nos termos da lei, que disporá

eliminar a exclusividade da concessão para exploração dos serviços públicos a empresas sob controle acionário estatal e, assim, introduzir o regime de competição na prestação desses serviços (ANATEL, 2012).

Com a criação da Anatel, autarquia especial administrativamente independente e financeiramente autônoma, o Estado passou da função de provedor para a de regulador dos serviços, cabendo à agência as funções de regular, fiscalizar e outorgar, de modo a (como preceitua sua missão) promover o desenvolvimento das telecomunicações do país para dotá-lo de uma moderna e eficiente infraestrutura de telecomunicações, capaz de oferecer à sociedade serviços adequados, diversificados e a preços justos, em todo o território nacional (ANATEL, 2012).

Atualmente no Brasil existem atuando no mercado de telefonia fixa as operadoras das quais se apresenta suas respectivas participação no mercado: OI (43,55%), Telefônica (25,08%), EMBRATEL (20,18%), GVT (7,28%), CTBC (1,78%), TIM (1,22%) e outras (0,91%) (ANATEL, 2012).

O Grupo Oi foi formado a partir da Telemar, concessionária de telefonia fixa na Região I também privatizada em 1998 conforme apresentado no quadro 4.

Quadro 4 - Formação grupo Oi

ANO	ACONTECIMENTO
1998	Privatização da Telemar
2001	Autorização de celular na Região I através da TNL PCS
2006	Compra a Way TV, operadora de TV a Cabo em Minas Gerais.
2007	Autorização de celular na Região III (São Paulo) e compra da Amazônia Celular.
2008	Compra a Brasil Telecom, concessionária de telefonia fixa na Região II

sobre a organização dos serviços, a criação de um órgão regulador e outros aspectos institucionais

XII - explorar, diretamente ou mediante autorização, concessão ou permissão: a) os serviços de radiodifusão sonora e de sons e imagens; "

2009	Autorização DTH – TV por assinatura
2011	Entrada da Portugal Telecom no Grupo de Controle da Oi.
2012	Reestruturação societária, em que a TNL, Coari e os acionistas de TMAR foram incorporados pela Oi S.A. (nova denominação da Brasil Telecom S.A.).

Fonte: Inteligência em Telecomunicações (2012)

Com a aquisição da Brasil Telecom, em 8 de janeiro de 2009, a Oi tornou-se a principal provedora de serviços de telecomunicações do Brasil, a maior operadora de telecomunicações do país em faturamento e a maior empresa de telefonia fixa da América do Sul com base no número total de linhas em serviço.

É pioneira na prestação de serviços convergentes no país, oferece transmissão de voz local e de longa distância, telefonia móvel, banda larga e TV por assinatura, e está presente em todo o território nacional. Em dezembro de 2011, a empresa possuía 69,7 milhões de Unidades Geradoras de Receitas (UGRs). Desse total, 43,3 milhões estavam no segmento Móvel Pessoal, 17,8 milhões no segmento Residencial e 7,8 milhões no segmento Empresarial/Corporativo (INTELIGÊNCIA EM TELECOMUNICAÇÕES, 2012).

O negócio de telefonia fixa nas Regiões I e II inclui serviços locais e de longa distância, serviços de uso de redes (interconexão) e de telefones públicos, conforme as concessões e autorizações outorgadas pela Anatel.

A Oi é uma das maiores empresas de telefonia fixa da América do Sul em termos de número de linhas instaladas. Em 2010, possuía 12,8 milhões de linhas fixas em operação, o que a tornava a maior prestadora de serviços de telefonia fixa da Região I, com uma parcela de mercado de 78,1% do total de linhas fixas instaladas na Região. Na Região II, no mesmo período, a Brasil Telecom possuía 7,2 milhões de linhas fixas em operação, e detinha 71,6% do mercado de linhas fixas instaladas na Região (INTELIGÊNCIA EM TELECOMUNICAÇÕES, 2012). A tabela 2 apresenta os dados relativos ao desempenho operacional e à base de clientes da operadora, em milhões, em 2012.

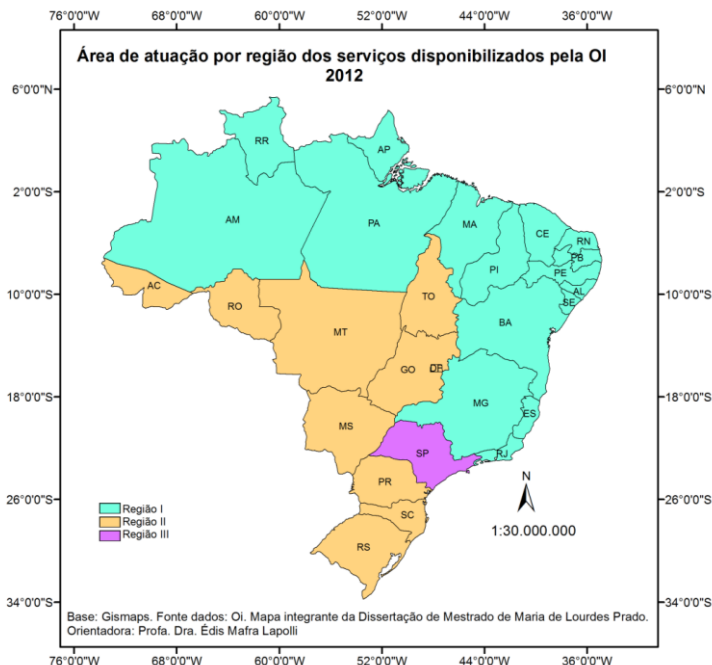
Tabela 2- Quantidade de acessos Oi Brasil

OPERADORA	TIPO	QUANTIDADE EM MILHÕES
Oi	Celulares	46.491
	Telefones fixos	18.033
	Banda Larga Fixa	5.149
	TV por Assinatura	396
Total de Acessos		70.069

Fonte: Adaptada de Inteligência em Telecomunicações (2012)

A Oi atua nas três regiões brasileiras do Plano Geral de Outorgas que, de acordo com dados de 2012, têm as características apresentadas na figura 5.

Figura 5 - Área de atuação por regiões



Fonte: Adaptada de Anatel (2012)

De acordo com a figura 5, as regiões de atuação apresentam a seguinte configuração: Região I, composta por 16 estados das regiões Nordeste e Sudeste do Brasil, que possuía uma população combinada de, aproximadamente, 105,4 milhões em 2009, representando 55% do total da população brasileira naquela data e, aproximadamente, 39,1% do PIB brasileiro de 2009.

A Região II, composta pelo Distrito Federal e mais nove estados das regiões Norte, Centro-Oeste e Sul do Brasil, possuía uma população combinada de, aproximadamente, 45,3 milhões em 2009, representando 23,6% da população brasileira e, aproximadamente, 27,4% do PIB brasileiro de 2009.

A Região III, que abrange o estado de São Paulo, possuía uma população combinada de, aproximadamente, 41,1 milhões em 2009, representando 21,4% da população brasileira e, aproximadamente, 33,5% do PIB brasileiro de 2009.

A Oi S.A. é controlada pela Oi Participações S.A., que por sua vez, é controlada pela Solpart Participações S.A. (SOLPART), que detém 51% do capital votante e 18,78% do capital total. Os acionistas da SOLPART são: Timepart Participações S.A., com 0,02% do capital total, formada por fundos de investimentos; Brasilco S.r.l., com 38% do capital social; e a Techold Participações S.A., com 61,98%, cujo capital social é detido 100% por Invitel S.A. (Oi, 2012).

2.5.3 Cenário das telecomunicações em Santa Catarina

Até a década de 1920 não havia um sistema de telefones integrado em Santa Catarina. Florianópolis e Joinville tinham seus sistemas locais próprios. A empresa Triks & Elkhe detinha a concessão do serviço da capital desde 1907, por um prazo de 20 anos.

Quando o prazo da concessão se esgotou, em 1927, o governador catarinense Adolfo Konder, irmão do então ministro da Viação e Obras Públicas, Víctor Konder, que conhecia pessoalmente Juan Ganzo Fernandez e sabia que o coronel, então com seus 59 anos, havia vendido há pouco sua empresa telefônica no Rio Grande do Sul para os americanos, convidou o coronel Ganzo – por sugestão do irmão ministro – para se mudar para Florianópolis e construir a primeira companhia telefônica estadual (PEREIRA, 2006).

Ganzo aceitou o desafio e enviou o filho Juan Carlos para dar início à empresa denominada Juan Ganzo Fernandez. O patriarca se mudou para a capital catarinense em 1930 e oito anos depois transformou a empresa numa sociedade anônima chamada Companhia Telefônica Catarinense (CTC). Mais tarde, em 1969, foi estatizada como Companhia Catarinense de Telecomunicações (COTESC), precursora das Telecomunicações de Santa Catarina S/A (TELESC). Em 1974, a COTESC foi substituída pela Telesc, tornando-se uma das primeiras subsidiárias das Telecomunicações Brasileiras S/A (TELEBRAS) (PEREIRA, 2006).

A Telesc, com o avanço tecnológico e com constantes investimentos, teve aumentada sua confiabilidade e foram realizadas várias obras, simultaneamente, pelo estado de Santa Catarina. Os convênios com a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e a Escola Técnica Federal de Santa Catarina (ETEFESC) permitiram a formação de engenheiros em telecomunicações e técnicos de nível médio. Em 1978, a Telesc se tornou a segunda empresa do Sistema Telebras (PEREIRA, 2006).

Em 8 de janeiro de 2009, foi fechado o processo de compra da Brasil Telecom pela Oi S.A., onde consultorias especializadas foram contratadas para auxiliar no processo de estudo e incorporação das companhias.

2.5.4 Empresas terceirizadas contratadas

2.5.4.1 Conceito de terceirização

Em atendimento às fortes tendências de administração de empresas, em torno de terceirização e empreendedorismo, as operadoras de telecomunicações precisam focar seus esforços no negócio nuclear, neste caso, o desenvolvimento e fornecimento de serviços de telecomunicações à sociedade. Assim, terceirizam boa parte de suas operações de venda de produtos e serviços, consideradas como atividades secundárias (PRADO et al., 2012).

Vários trabalhos podem ser encontrados na literatura sobre terceirização, entre eles Bernardo (2007. p. 17) afirma, na sua visão, que:

A ideia de terceirização é conceituada como um procedimento realizado tanto por empresas privadas quanto pela administração pública, pelo qual se repassa a terceiros a operacionalização de algumas atividades anteriormente produzidas pela empresa. Nesse processo, estabelece-se uma relação de parceria com terceiros, ficando a empresa concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao produto ou serviço em que atua. Ela aparece com a pressão do mercado com a competitividade que exige maior eficiência nas empresas.

Dentro desse contexto sobre a conceituação de terceirização, Macedo (1998. p. 143) destaca:

Em síntese, pressionados por seu mercado e pela crescente competitividade, as empresas responderam aprimorando seus processos produtivos e de administração, com vistas ao alcance de maior eficiência. Isso por usa vez exigia um novo relacionamento empresa-empregado e um novo perfil deste último. Assim,

surge um novo jogo que, inegavelmente, oferece maiores riscos, tanto para a empresa como para o empregado.

Complementando esse raciocínio quanto à característica da transferência de serviços, a terceirização é vista como um modelo administrativo cujo objetivo é a concentração dos esforços das empresas na razão de ser, ou seja, na atividade-fim, transferindo atividade-meio para terceiros especialistas (FONTANELLA; TAVARES; LEIRIA 1995, p. 21).

A terceirização como uma forma de repasse de etapas das atividades do processo produtivo, que antes eram executadas por apenas uma empresa, a outros participantes desse processo e esses ainda mais especializados, reconfigurou o setor de telecomunicações a partir da lógica de redes. A partir daí, a flexibilidade necessária à resposta à fluidez das demandas que solicitam tempo cada vez mais reduzido de produção, foi substituída pela constituição da rede de relações interempresas (CASTELLS, 2000; RUDUIT, 2001).

Laranjeiras (1998) contribui com esse pensamento na medida em que a partir da racionalização das empresas estatais, após a privatização e o crescimento exponencial das terceirizadas, foi exigida readaptação dos trabalhadores num contexto de especialização funcional, insegurança e uma nova realidade salarial abaixo da que o trabalhador estava habituado.

A terceirização acontece em larga escala e de forma estratégica quando as empresas conseguem checar e analisar a qualidade de seus processos de negócios, sejam das atividades mais simples ou das mais complexas (DAVENPORT, 2005; MALDONADO; SOUZA; VARVAKIS, 2010).

2.5.4.2 Universo de atuação da empresa terceirizada

Com a abertura para o mercado externo; a globalização; o crescimento do nível de exigência dos consumidores; a concorrência no setor de telecomunicações pelo número de operadoras atuantes no mercado de Santa Catarina; atendendo às fortes tendências de administração de empresas, essas operadoras são levadas a focar esforços em seu negócio nuclear, e pressionadas pela redução de custos tendem a transferir suas tarefas secundárias para empresas menores pelos mecanismos da terceirização, firmando parcerias.

Nesse cenário surgem as empresas prestadoras de serviços de telecomunicações, que têm como objetivo comercializar produtos e serviços de telecomunicações disponibilizados pelas operadoras aos seus clientes (PRADO, 2009).

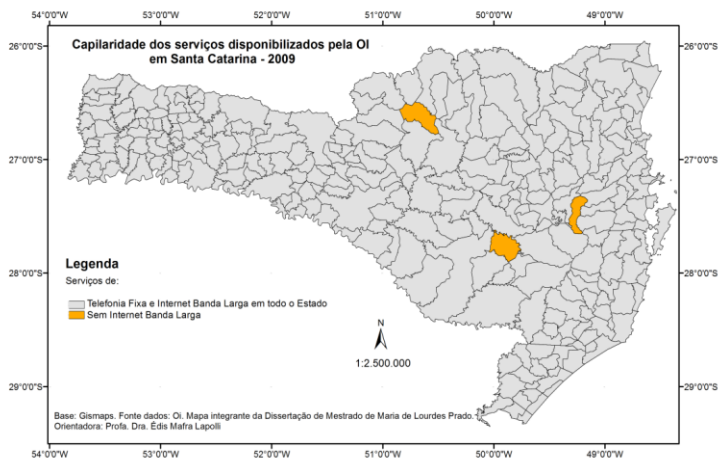
De acordo com o site da empresa contratante, cabe ressaltar que atendendo sua visão "Ser reconhecida, pelos clientes e pela sociedade, como a melhor e mais completa prestadora dos serviços objeto de sua missão e pela sua conduta ética e socialmente responsável", a operadora segmenta seus clientes em mercados distintos bem como os produtos e serviços oferecidos em cada um deles.

Neste trabalho estaremos tratando do mercado varejo, cujas aquisições são feitas pelos clientes e são cadastradas em seu cadastro de pessoas físicas – CPF, e os produtos e serviços comercializados são linha telefônica residencial ou telefone fixo, internet banda larga ou Velox e serviço de TV por assinatura ou Oi TV.

De acordo com a Oi S.A. (2012), a companhia disponibiliza serviços de telefonia fixa, internet banda larga e TV por assinatura e comercializa seus produtos e serviços em todo o estado de Santa Catarina, como apresentado na figura 6.

No ano de 2009 a capilaridade dos serviços a serem comercializados atingia todo o estado no tocante a serviços de telefonia fixa, entretanto para a internet banda larga não havia disponibilidade em apenas 3 cidades do estado.

Figura 6- Capilaridade dos serviços em Santa Catarina - 2009

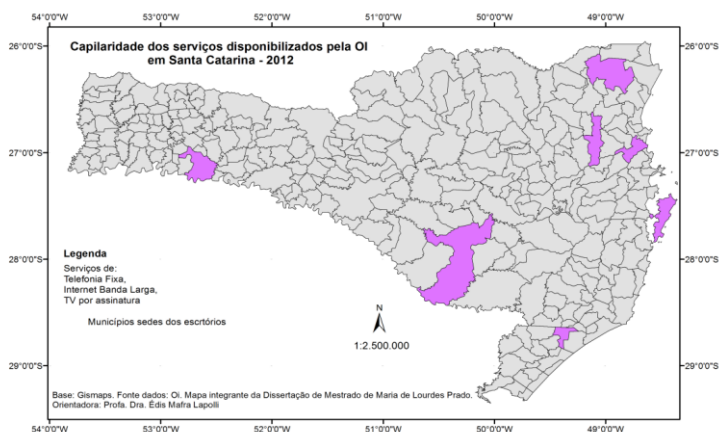


Fonte: Oi (2012)

Com a constante atualização da Oi no mercado de telecomunicações, em 2010, a empresa lançou o serviço de TV via satélite por assinatura, o que representa mais oportunidade de rentabilidade para as empresas contratadas.

Como também aumenta a capilaridade do serviço de banda larga, agora, todos os demais serviços são disponibilizados em todo o Estado, como apresentado na figura 7.

Figura 7- Capilaridade dos serviços em Santa Catarina - 2012



Fonte: Oi (2012)

De acordo com os sistemas internos, atualmente em Santa Catarina, a companhia possui para comercialização 289.231 telefones fixos, 128.514 portas de internet banda larga e 1.241.765 serviços de TV por assinatura, o que representa oportunidades de negócios para as empresas terceirizadas contratadas para a comercialização desses serviços ou produtos.

A tabela 3 apresenta as quantidades de produtos e serviços comercializados em Santa Catarina, bem como as quantidades disponíveis para futuras comercializações.

Tabela 3- Disponibilidade de serviços para comercialização

SERVIÇO	COMERCIALIZADOS	DISPONÍVEIS
Fixo	1.241.765	289.231
Internet Banda Larga	591.227	128.514
TV por assinatura	41.930	1.241.765
TOTAL	1.874.922	1.659.510

Fonte: Elaborada pela autora

De acordo com Cunha (2007, p. 55), apesar das questões regulatórias, as empresas têm liberdade para inovar nos serviços dentro

das regras estabelecidas de concessão e não há indícios de que o ambiente externo as tenha forçado a se manterem em uma trajetória específica a partir de um produto padrão.

Qualquer alteração na lei 9.472 impacta, diretamente, nas atividades da contratante e por consequência, nas atividades da empresa contratada. Com a lei da portabilidade, ou seja, desde novembro de 2008, de acordo com a Anatel, o cliente pode mudar de operadora, dentro da mesma área local, sem mudar o número do telefone, o que pode representar uma significativa troca de cliente dentro das operadoras concorrentes. O decreto aprovado pelo Ministério da Justiça, que entrou em vigor em dezembro de 2008, obriga as operadoras a incluir no menu de atendimento a opção para solicitação de cancelamento de serviços, que deve ser efetuado em até 24 horas, e a partir do momento da solicitação o cliente não terá ônus, ainda que a operadora não consiga efetuar o cancelamento naquele momento, o que pode significar evasão de clientes (PRADO, 2009).

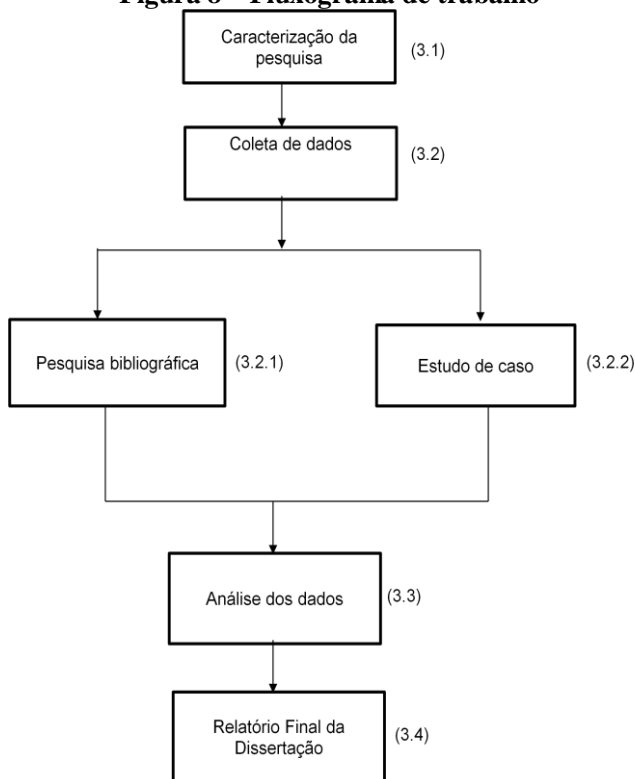
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A palavra método na visão de Gil (1999, p. 26) é definida como sendo “o caminho para se chegar a determinado fim, e método científico como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos que são adotados para se chegar ao conhecimento”.

Assim nos próximos itens serão detalhados os tipos de pesquisa utilizados, os métodos de pesquisa, os procedimentos de coleta de dados, bem como os procedimentos empregados para a análise dos dados como apresentado no fluxograma de trabalho.

O fluxograma de trabalho que pode ser visto como a representação gráfica ou esquemática de um determinado processo, fluxo ou mesmo atividade que objetiva a compreensão rápida e precisa a transição de informações ou documento para a realização da tarefa.

A figura 8 apresenta o fluxograma de trabalho realizado nesta pesquisa.

Figura 8 – Fluxograma de trabalho

Fonte: Elaborado pela autora

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O estudo é do tipo exploratório, proporciona visão generalista, permite a aproximação da realidade pesquisada e apresenta caráter descritivo, pois busca o entendimento de um fenômeno e suas relações (GIL, 1999).

Por meio da utilização do estudo descritivo, podem ser abrangidos aspectos amplos e gerais desenvolvendo nível de análise onde é possível identificar as várias formas dos fenômenos e suas possíveis classificações. Nesse tipo de estudo é possível ainda analisar o papel que essas variáveis possuem no contexto, verificando suas

interferências e o comportamento dos diversos fatores da realidade (OLIVEIRA, 2002).

Este trabalho foi realizado por intermédio da análise de um estudo de caso de uma empresa prestadora de serviços de telecomunicações. O estudo de caso é uma das formas mais utilizadas para se apresentar pesquisas exploratórias, além do levantamento bibliográfico. É caracterizado por uma análise particularizada e exaustiva de um objeto de pesquisa, de forma a aprofundar o conhecimento referente ao elemento avaliado (GIL, 1999).

A natureza da pesquisa é qualitativa, que na visão de Godoy (1995) é quando envolve dados descritos sobre processos, crenças, valores e atitudes e, por isso, não podem ser padronizados e nem quantificados.

Foi realizado também, levantamento de dados primários especialmente para este trabalho, com instrumento de coleta de dados desenvolvido para tal.

3.2 COLETA DE DADOS

O estudo da criação e disseminação do conhecimento em empresa prestadora de serviços de telecomunicações foi definido como pesquisa exploratória, cujo objetivo foi representar uma visão geral, do tipo aproximativa de determinado fato. Esse tipo de pesquisa é utilizado, especialmente, nos casos em que o tema escolhido é pouco explorado e por isso torna-se difícil formular hipóteses precisas e operacionalizáveis sobre ele (GIL, 1999).

A coleta dos dados da pesquisa pode ser definida como a etapa que se inicia com a aplicação dos instrumentos elaborados e técnicas que o pesquisador seleciona com o objetivo de realizar a coleta de dados para responder à pergunta de pesquisa (MARCONI; LAKATOS, 2009).

3.2.1 Pesquisa bibliográfica

A pesquisa bibliográfica utiliza dados já publicados, sejam oriundos de publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, monografias, teses, material cartográfico, como também meio de comunicação oral, tais como rádio, gravações, filmes, televisão, entre outros, cuja finalidade é colocar o pesquisador em contato com todo

material público sobre o tema pesquisado e que esteja à sua disposição (MARCONI; LAKATOS, 2009; GIL, 1999).

A presente pesquisa é considerada como bibliográfica por se tratar de um estudo sistematizado, estruturado com base em material publicado, iniciando com uma revisão em livros, artigos em revistas e em literatura profissional relacionados ao tema em questão (VERGARA, 2005).

Na pesquisa bibliográfica foi realizada uma revisão sistemática na base de dados SCOPUS, por ser considerada pela comunidade científica uma base relevante de resumos e referência bibliográfica, objetivando conhecer o estado da arte do objeto desta pesquisa, resultado em uma base teórica que é o arcabouço da mesma, e apresentada no APÊNDICE 1.

Ainda com o objetivo de ampliar o conhecimento sobre o tema pesquisado foi realizado uma pesquisa em livros, teses, dissertações, artigos de outras bases de dados (WEB OF SCIENCE e Capes, banco de teses e dissertações do EGC), bem como artigos de autores que foram referenciados nos trabalhos pesquisados na base de dados SCOPUS.

3.2.2 Estudo de caso

Quando na pesquisa são levantadas questões de como, por que e quando o pesquisador tem pouco controle sobre as situações e os fenômenos inseridos em contextos da vida real e são o foco da pesquisa, o estudo de caso representa a melhor estratégia (YIN, 2005).

As pesquisas mais detalhadas, de alta complexidade e que pretendem observar o fenômeno estudado na sua evolução e suas relações estruturais, geralmente representam os estudos de caso (TRIVIÑOS, 1992).

Um estudo de caso é composto de descrição e análise de entidade, fenômeno ou unidade social, de forma profunda e holística e se apresenta como uma rica fonte de dados descritivos (MERRIAM, 1998).

A empresa estudada iniciou suas atividades por meio de vendas por telefone, ou seja, através da modalidade call center de serviços de provedor de internet, estendendo essa operação para comercialização de serviços de internet (Velox) e linhas telefônicas residenciais (fixo) de porta em porta.

De acordo com o Sebrae (2012), o canal de vendas por telefone, também chamado telemarketing, apresenta como principal vantagem a velocidade nos contatos com o público-alvo, e nesse contato

não apenas se transmite uma mensagem ou estímulo, como também é possível na mesma hora receber uma resposta objetiva do interlocutor.

A modalidade de vendas de porta em porta aproxima os produtos ou serviços do consumidor. Para vender bem, é fundamental fazer um bom planejamento do dia de trabalho. É preciso conhecer o perfil do cliente, saber os seus hábitos de consumo, onde encontrá-lo e o que fazer para atrair a sua atenção. O Brasil ocupa a quinta posição no mercado mundial em vendas diretas, perdendo apenas para Japão, Estados Unidos, Alemanha e Itália (SEBRAE, 2012).

A identificação da empresa pesquisada será mantida em sigilo devido à competitividade no setor de atuação.

3.2.2.1 Caracterização da empresa

A empresa, estudo de caso, foi constituída no ano de 2003 e possui sede na cidade de Florianópolis. Em continuidade à atividade de prestação de serviços de telecomunicações, em 2009 assinou contrato de comercialização de linha telefônica fixa (fixo) na modalidade de porta em porta, internet banda larga (VeloX), acrescentando mais tarde o produto de TV de assinatura (TV), ambos comercializados por call center.

A tabela 4 apresenta as quantidades de serviços comercializados e instalados no ano de 2012.

Tabela 4 - Serviços comercializados e instalados em 2012

MÊS	SERVIÇO	QUANTIDADE
Janeiro	FIXO	294
	VELOX	565
	TV	0
	SUB TOTAL	859
Fevereiro	FIXO	312
	VELOX	659
	TV	4
	SUB TOTAL	975
Março	FIXO	321

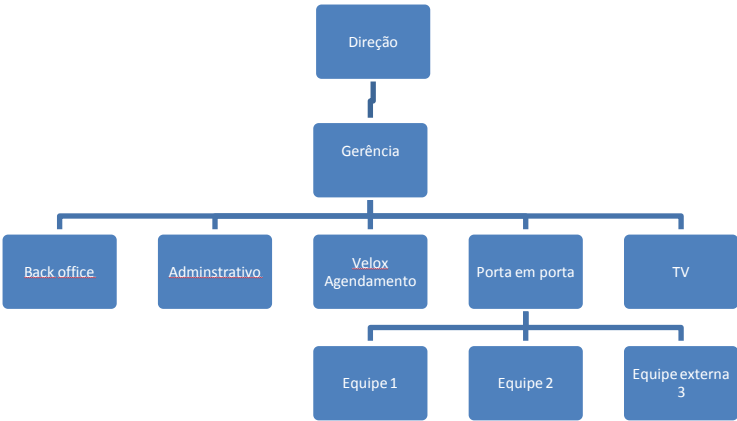
	VELOX	825
	TV	70
	SUB	1.216
	TOTAL	
Abril	FIXO	237
	VELOX	635
	TV	63
	SUB	935
Maio	TOTAL	
	FIXO	343
	VELOX	583
	TV	80
Junho	SUB	1.006
	TOTAL	
	FIXO	262
	VELOX	649
Julho	TV	51
	SUB	962
	TOTAL	
	FIXO	300
Agosto	VELOX	684
	TV	55
	SUB	1.039
	TOTAL	
Setembro	FIXO	311
	VELOX	520
	TV	87
	SUB	918
	TOTAL	
	FIXO	269
	VELOX	516
	TV	53
	SUB	838
	TOTAL	

Outubro	FIXO	297
	VELOX	433
	TV	86
	SUB TOTAL	816
Novembro	FIXO	515
	VELOX	321
	TV	175
	SUB TOTAL	1.011
	TOTAL	10.575

Fonte: Elaborada pela autora

Para atendimento a essas vendas, a empresa atua com um corpo funcional de 39 colaboradores dispostos de acordo com a figura 9 que apresenta o seu organograma.

Figura 9 - Organograma da empresa pesquisada



Fonte: Elaborado pela autora

A tabela 5 apresenta as quantidades de colaboradores em cada uma das áreas que constituem a empresa.

Tabela 5 - Disposição dos colaboradores por área

ÁREA	LOCALIZAÇÃO	QUANTIDADES
Gerência	Gerente	1
	SUBTOTAL	1
Back Office	Supervisor	1
	Colaborador	3
	SUBTOTAL	4
Administrativo	Colaborador	2
	SUBTOTAL	2
Agendamento Velox	Supervisor	1
	Vendedor(a)	13
	SUBTOTAL	14
Porta em Porta	Coordenador	1
	Equipe 1	
	Supervisor	1
	Vendedor(a)	4
	SUBTOTAL	5
	Equipe 2	
	Supervisor	1
	Vendedor(a)	4
	SUBTOTAL	5
	Equipe 3	

	Vendedor(a)	3
	SUBTOTAL	14
TV	Vendedor(a)	4
TOTAL GERAL		39
Fonte: Elaborada pela autora		

Cabe ressaltar que a qualquer lançamento de novos produtos, ou mesmo quando da retirada de algum do mercado, a contratante pode solicitar à empresa pesquisada uma diminuição ou aumento das equipes de venda.

3.2.2.2 Coleta dos dados

Para esta pesquisa utilizou-se o universo dos colaboradores para a coleta de dados, no total de 39 colaboradores divididos em níveis como: gerência, coordenação, supervisão, equipes internas e equipes externas de vendas. Diante do universo apresentado optou-se, assim, por pesquisar todos os 36 colaboradores sediados em Florianópolis, e os 3 sediados na cidade de Tubarão, que são apresentados na tabela 6.

Tabela 6 – População pesquisada

NÍVEIS	LOCALIZAÇÃO	QUANTIDADES
Gerência	Florianópolis	1
Coordenação	Florianópolis	1
Supervisão	Florianópolis	4
Vendas Internas	Florianópolis	20
Vendas Externas	Florianópolis	10
	Tubarão	3
TOTAL		39

Fonte: Elaborada pela autora

Relacionando com a referência teórica, foi elaborado um questionário (APÊNDICE B), bem como uma entrevista face a face (APÊNDICE D) utilizando perguntas abertas com a gerência, a coordenação e os supervisores de equipes de vendas, cujo objetivo é

verificar a disseminação do conhecimento organizacional de uma empresa prestadora de serviços de telecomunicações.

3.2.2.2.a Questionários

Questionário é tido como um instrumento de coleta de dados, o qual se constitui de uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do pesquisador. De forma geral o pesquisador envia o questionário ao informante, que depois de preenchido faz a devolução deste da mesma forma (MARCONI; LAKATOS, 1998).

É composto por questões fechadas que são utilizadas por facilitar o processamento, a análise e a tabulação das informações se comparadas às questões do tipo aberta. Ademais, apresentam menor possibilidade de erros, quando são formuladas corretamente e os entrevistados tendem a considerá-las mais fáceis de serem respondidas (MATTAR, 2005).

Nesta pesquisa o questionário tem por finalidade conhecer o processo de criação e disseminação do conhecimento, por meio de perguntas elaboradas buscando extrair dos pesquisados, de forma não impositiva e aleatória, os assuntos relativos às suas atividades de comercialização de produtos e serviços, tendo como base o ciclo SECI do conhecimento organizacional de Nonaka e Takeuchi (1995).

O questionário (APÊNDICE B) com 17 perguntas fechadas, onde elaborou-se questões que foram dispostas de forma intencional a ratificar as respostas anteriores que foi aplicada a força de venda no âmbito de vendedores internos e externos, setor administrativo e back office juntamente com o termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE) (APÊNDICE C).

Nesta pesquisa foram aplicados 30 questionários in loco na sede da empresa em Florianópolis em cada turno diferente de trabalho. A equipe de Tubarão foi pesquisada também in loco totalizando 3 colaboradores. O universo pesquisado foi separado por equipe de acordo com suas atividades e serão apresentados a seguir.

3.2.2.2.b Entrevistas

O uso de entrevistas permite identificar as diferentes maneiras de perceber e descrever os fenômenos, e por isso tornou-se uma técnica clássica de obtenção de informações nas ciências sociais, sendo

largamente adotada em áreas como Sociologia, Comunicação, Antropologia, Administração, Educação e Psicologia (DUARTE, 2005).

As entrevistas são utilizadas como técnica de coleta de dados por possibilitar obter informações sobre o que as pessoas conhecem, sentem, realiza ou ainda pretendem realizar, bem como suas explicações sobre acontecimentos (YIN, 2005; MERRIAM, 1998).

Gil (1999. p. 117) define a entrevista face a face como uma técnica onde o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe faz perguntas, com o objetivo de obter os dados que interessam à sua investigação.

Foi desenvolvida uma entrevista semi-estruturada com 5 perguntas abertas (APÊNDICE D) juntamente com o termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE) (APÊNDICE E) e realizada com o corpo gerencial nos níveis de gerência geral, coordenação e supervisão das equipes de vendas.

Foram realizadas 6 entrevistas (APÊNDICE D) com os níveis gerencial, de coordenação e de supervisão das equipes de vendas no escritório da empresa, objetivando visualizar a existência da necessidade de conhecimentos para a execução das atividades de vendas, assim como a existência da necessidade de conhecimentos relativos a técnicas de vendas e de atendimento a clientes e quais são esses.

Finalizando, buscou-se conhecer de que forma esses conhecimentos são repassados para as equipes de vendas.

3.3 ANÁLISE DOS DADOS

Analisar os dados de uma pesquisa se refere à transformação de um grupo de dados, cujo objetivo é a busca de padrões, tendências, relações e inferências de forma racional e sistemática buscando assim responder à pergunta de pesquisa.

Os dados levantados nos questionários são analisados de forma estatística por distribuição de frequência. A distribuição de frequência refere-se à distribuição dos dados numéricos de acordo com a classe, de modo a fornecer a quantidade de dados em cada uma (BARBETTA; REIS; BORNIA, 2004).

Na aplicação dos questionários foi possível atingir todos os colaboradores do cargo de vendedor de todas as equipes de vendas, sejam essas internas ou externas. Todos os questionários foram considerados válidos considerando que foram preenchidos e entregues no prazo estipulado e sem rasuras, o que permitiu ao pesquisador utilizar 100% dos questionários aplicados.

As entrevistas serão analisadas usando o método da análise de conteúdo. Segundo Oliveira (2008), a análise de conteúdo é conceituada de diferentes formas, considerando a vertente teórica e a intencionalidade do autor que a desenvolve. Holsti (1969) considera a análise de conteúdo como uma técnica para produzir deduções que possam ser replicadas partindo dos dados em direção ao seu contexto.

Richardson (2008, p. 176-187) afirma que:

A análise de conteúdo utilizada para estudar o material do tipo qualitativo trabalha um conjunto de técnicas para análise das narrativas, no qual os dados coletados podem ser agrupados em unidades que permitem uma descrição exata das características relevantes do conteúdo.

Bardin (2002) define essa ferramenta como um conjunto de técnicas de análise das comunicações que tem como finalidade a descrição dos conteúdos das mensagens e indicadores, sejam esses qualitativos ou não, que permitam a dedução de conhecimentos referentes à condição de produção/recepção de mensagens de forma sistematizada.

As entrevistas foram realizadas com o corpo gerencial nos níveis de supervisão, coordenação e gerência geral. Os entrevistados demonstraram interesse em participar das entrevistas agendadas mostrando-se disponíveis e motivados, o que resultou em uma abertura e possibilidade de maior interação entre entrevistado e pesquisador, assim o processo de criação e disseminação do conhecimento pôde ser tratado com profundidade.

Vale ressaltar que os resultados refletem o momento atual da empresa, e que, de acordo com as necessidades da contratante, de lançamento ou descontinuação de produtos/serviços, essas equipes se alteram modificando o cenário atual.

3.4 RELATÓRIO FINAL DA DISSERTAÇÃO

Após a análise dos dados foi elaborado o relatório final da dissertação onde se apresentou a síntese dos resultados nos quadrantes da espiral SECI, verificando quais os conhecimentos necessários para organização pesquisada, bem como ocorre a criação e a disseminação deste conhecimento e como são repassados para as equipes de vendas.

Foram apresentadas também algumas sugestões para trabalhos futuros que permita prosseguimento deste, pois sendo este uma dissertação não se dá por concluído.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Neste capítulo serão apresentados os resultados com base nos dados obtidos com a aplicação dos questionários e das entrevistas sobre os relacionamentos das diferentes equipes de vendas da empresa pesquisada. Identificou-se na pesquisa que todas as equipes comercializam os três serviços: fixo, velox e TV, porém cada equipe é especializada na comercialização de determinado produtos/serviços.

Sendo assim, a equipe denominada velox comercializa velox (internet banda larga) como produto foco e a TV por assinatura como segundo produto. A venda de um fixo (linha residencial fixa) ocorre apenas por manifestação do cliente.

Constatou-se também que a equipe tv tem como foco a TV por assinatura e eventualmente pode vender velox ou fixo de acordo com o pedido do cliente.

Por fim, a equipe pap – porta em porta – tem por objetivo a comercialização do telefone residencial fixo, enquanto os serviços de velox e TV são oferecidos em segundo plano.

Todos os três produtos/serviços são foco da empresa que é comissionada por cada unidade instalada, porém as equipes são divididas atendendo às melhores práticas de comercialização de cada serviço, o que confere maior produtividade e consequentemente maior lucratividade.

Os resultados serão apresentados por meio de gráficos cujo objetivo é facilitar o rápido entendimento das informações apuradas, utilizando siglas que identificam cada equipe:

- bo – back office – equipe de retaguarda das equipes de vendas;
- adm – administrativo;
- velox – equipe de comercialização do serviço internet banda larga por meio de telefone;
- tro – equipe que comercializa fixo na modalidade de porta em porta sediada na cidade de Tubarão;
- tv – equipe de vendas de TV por assinatura por telefone;
- pap – equipe externa de comercialização de telefone fixo.

As equipes de acordo com sua atuação são divididas em internas como: gerência com 1 colaborador, bo que conta com 4

colaboradores e atua no atendimento as dúvidas que os clientes possam ter referentes aos serviços/produtos adquiridos como também na resolução de problemas de instalação. A adm com 2 colaboradores atua na contratação, treinamento como nas campanhas de incentivo aos vendedores. As equipes velox com 14 vendedores e a TV com 4 colaboradores atua na modalidade de call center, totalizando 25 colaboradores de atuação interna. As equipes externas são divididas em tro com 3 vendedores e a equipes pap com 11 vendedores externos que totalizam 14 atuando na venda de porta em porta. As equipes totalizam 39 colaboradores.

4.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO

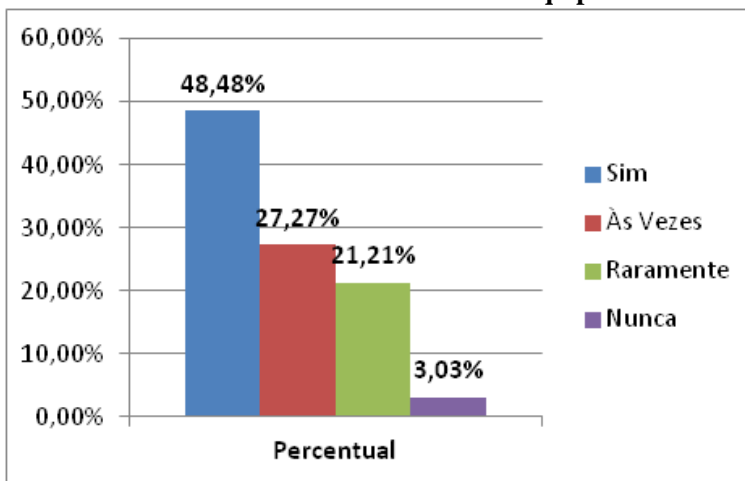
As respostas foram tabuladas seguindo a ordem apresentada no questionário aplicado e os resultados serão apresentados em gráficos de colunas com os valores percentuais.

4.2.1 Promoção de encontros para troca de conhecimentos entre os colaboradores promovidos pela empresa

Pelo gráfico 1 percebe-se que para a maioria dos respondentes de todos os setores, com 48,48% das respostas, a empresa costuma promover encontros para troca de conhecimento entre os colaboradores das equipes de vendas, para 27,27% dos respondentes esses encontros acontecem às vezes, enquanto 21,21% afirmam que raramente acontecem e apenas 3,03% afirmam nunca acontecer.

Percebe-se que existe o percentual de 22,24% (somando-se as respostas raramente e nunca) que não percebe a promoção de encontros para troca de conhecimento entre os colaboradores.

Gráfico 1– Promoção de encontros para troca de conhecimento entre os colaboradores da equipe



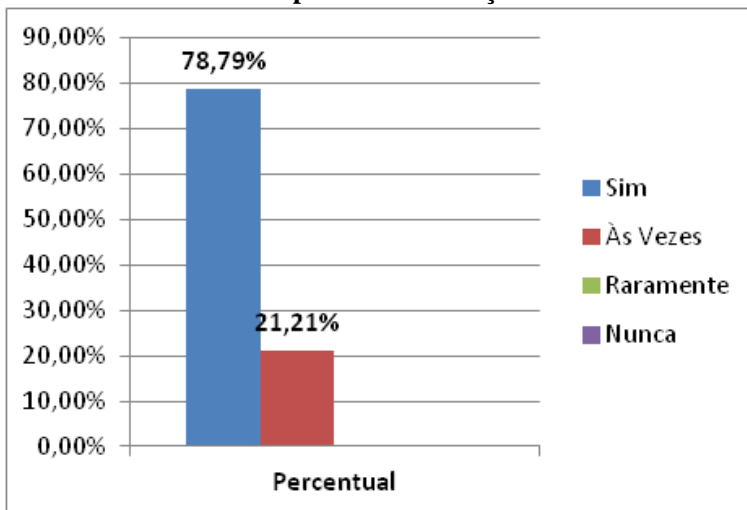
Fonte: Dados da pesquisa

A equipe pap, em sua totalidade, percebe essa promoção, que em geral são realizadas em seus encontros matinais, onde seguindo padrão prédefinido pela contratante, são repassados os resultados de vendas do dia anterior bem como as definições da atuação do dia. As equipes que percebem parcialmente são a tro - devido à distância da sede da empresa, a equipe tv – montada recentemente e bo dado que participa das matinais somente quando solicitado. Enquanto a adm não percebe o encontro das equipes para troca de conhecimentos devido a sua rotina de trabalho e os encontros proporcionados pela empresa normalmente são relativos a produtos e serviços que são informações pouco utilizadas pela equipe.

4.2.2 Disponibilização de manuais para consulta sobre os produtos e serviços por parte da empresa

A grande maioria dos respondentes, com o percentual de 78,79%, afirma que a empresa disponibiliza manuais para consulta sobre produtos e serviços comercializados, enquanto somente 21,21% afirmam que a disponibilização dos manuais acontece somente às vezes, o que confirma a preocupação da empresa em oferecer manuais para consulta sobre produtos e serviços comercializados, conforme gráfico 2.

Gráfico 2 – Disponibilização de manuais para consulta sobre os produtos e serviços



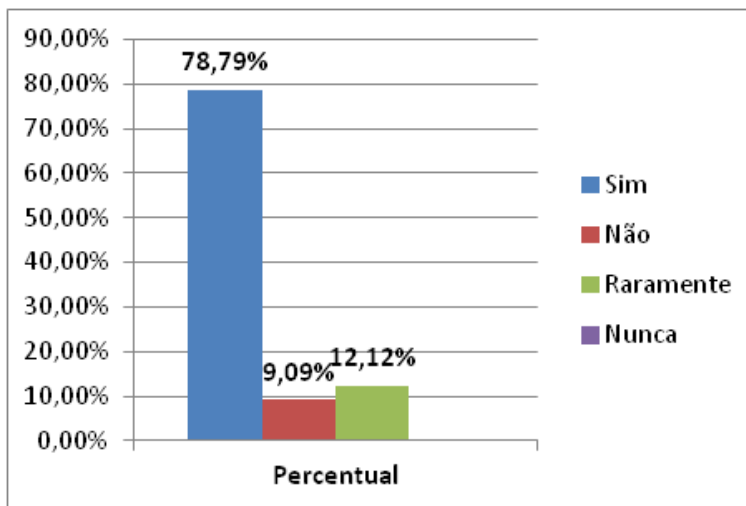
Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se que a empresa investe na disponibilização de materiais formais para aquisição de conhecimento por meio das consultas aos manuais fornecidos, dado que somente parte da equipe velox e tv às vezes não reconhecem a disponibilização de manuais para consulta. Em cada lançamento, alteração de oferta de produtos/serviços ou mesmo alteração de preços os manuais são atualizados e disponibilizados as equipes.

4.2.3 Apresentação de normas e procedimentos para esclarecimentos de dúvidas

Os respondentes, na sua maioria, 78,79%, afirmam conhecer as normas e procedimentos para esclarecimentos de dúvidas fornecidos pela empresa, apenas 12,12% dos respondentes afirmam que raramente são apresentadas as normas e procedimentos e apenas 9,09% não os conhecem, conforme gráfico 3.

Gráfico 3 – A empresa possui normas e procedimentos para esclarecimentos de dúvidas



Fonte: Dados da pesquisa

Apenas um pequeno percentual de respondentes afirma não conhecer as normas e procedimentos da empresa (equipes velox e tv). Pode-se perceber que existe a sistematização e aplicação da informação, bem como do conhecimento explícito. Este resultado se justifica pela alta rotatividade dos colaboradores nestas equipes, e boa parte dos respondentes está em contrato de estágio ou experiência.

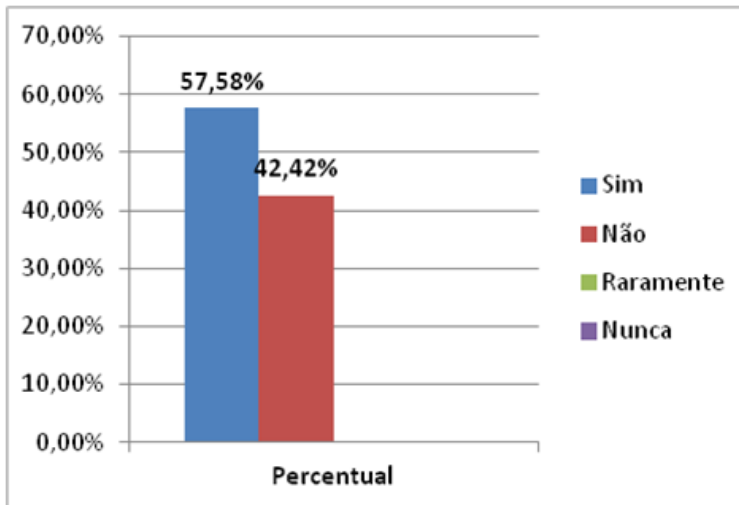
4.2.4 Sobre a divulgação de experiências e conhecimentos na empresa

Pelos dados apresentados no gráfico 4 pode-se afirmar que 57,58% dos respondentes afirmam que a empresa costuma divulgar internamente as experiências e conhecimentos dos colaboradores, enquanto 42,42% dizem que essas experiências não costumam ser divulgadas.

Percebe-se que, para as equipes pap e tro, a divulgação das experiências é uma prática da empresa, entretanto somente parte dos respondentes das equipes TV e de velox percebem. A primeira por ter sido montada recentemente pelo lançamento do produto e na segunda devido à contratação de novos colaboradores. Nas equipes adm e bo não há essa percepção, dado que estas divulgações são realizadas durante as

matinais das equipes das quais estas equipes não participam. Os resultados são apresentados no gráfico 4.

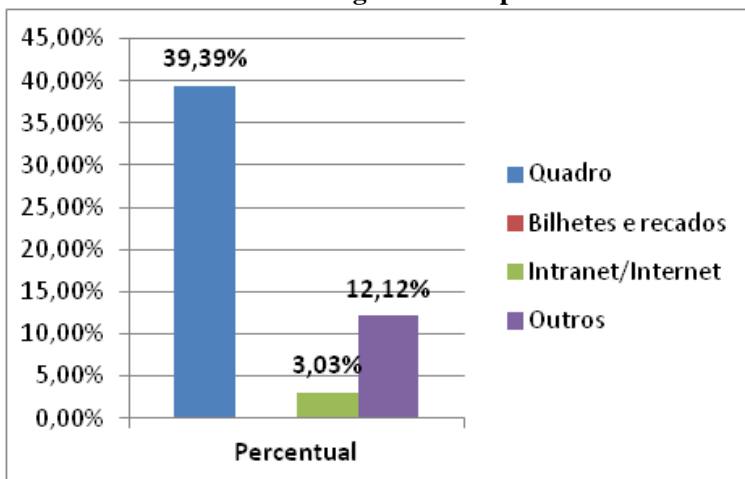
Gráfico 4 – As experiências e conhecimentos costumam ser divulgados na empresa



Fonte: Dados da pesquisa

Das experiências divulgadas, 39,39% dos respondentes afirmam que acontece pela utilização de quadro, enquanto para 12,12%, por outros meios e para 3,03% pela internet, que é utilizada principalmente para a equipe de Tubarão devido à distância da sede da empresa. O gráfico 5 apresenta esses resultados.

Gráfico 5 – Forma como as experiências e conhecimento costumam ser divulgados na empresa



Fonte: Dados da pesquisa

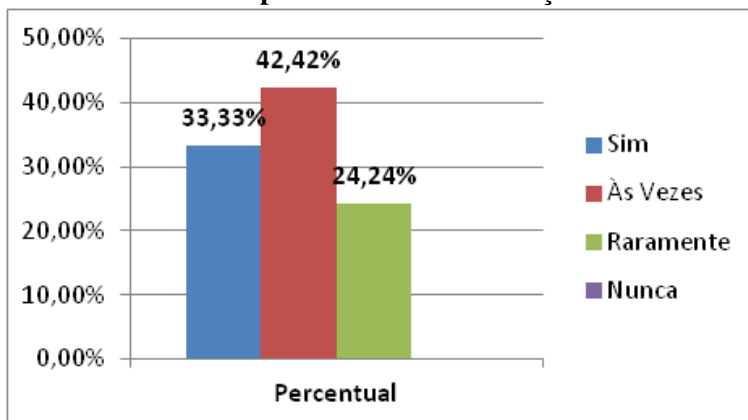
A empresa mantém exposto um quadro permanente com os vendedores campeões do mês de cada produto/serviço.

4.2.5 A postura da empresa na antecipação das dúvidas que ainda restam após o repasse inicial de informação

Dos respondentes, 42,42% afirmam que a empresa não costuma se antecipar às dúvidas que ainda restam após o repasse das informações acerca dos produtos/serviços que comercializam, entretanto, 33,33% afirmam a antecipação. Para 24,24% dos respondentes a empresa raramente se antecipa às dúvidas, o que pode ser concluído que 57,57%, ou a maioria da força de vendas, afirmam não ter suas dúvidas retiradas antecipadamente pela empresa.

O gráfico 6 apresenta os resultados.

Gráfico 6 – Antecipação frente às dúvidas que ainda restam após o repasse inicial de informação



Fonte: Dados da pesquisa

O que pode ser observado neste item é uma percepção variada para a proatividade da empresa na antecipação das dúvidas, visto que na maioria das equipes foi citada mais de uma opção. A opção às vezes foi citada por todas as equipes. Percebe-se uma lacuna por parte da empresa que precisa ser corrigida, dado que retirando as dúvidas dos colaboradores a empresa investe na disseminação e criação de novo conhecimento, como também potencializa o conhecimento das equipes, evitando assim possíveis erros na comercialização, conquistando e fidelizando o cliente.

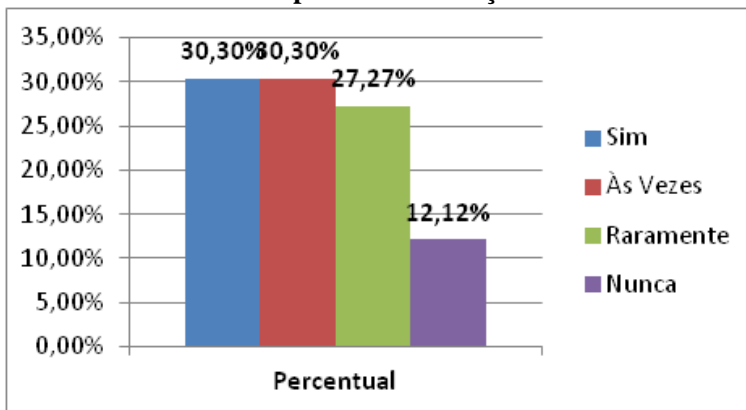
4.2.6 Visita de convidados externos para falar sobre os produtos e serviços

Para 30,30% dos respondentes a empresa costuma trazer convidados externos para falar sobre os produtos e serviços que comercializam, para 30,30% somente às vezes essas visitas acontecem, para 27,27% raramente e 12,12% nunca tiveram oportunidade de receber visitantes externos.

A empresa demonstra interesse em motivar a força de vendas, dado que para 60,60% dos respondentes sempre ou às vezes recebem convidados externos, entretanto para 39,82% raramente ou nunca receberam visita externa.

O gráfico 7 apresenta esses números.

Gráfico 7 – A empresa traz convidados externos para falar sobre os produtos e serviços



Fonte: Dados da pesquisa

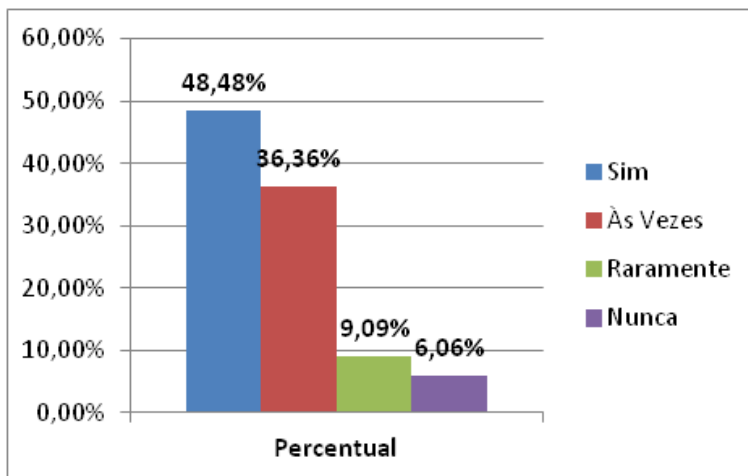
Somente as equipes bo e adm não percebem a visita de convidados externos e nas demais essa percepção é diversificada entre os colaboradores devido ao fato de os convidados trazidos pela empresa são com objetivo de falar sobre produtos e serviços e não envolve o adm. Entretanto relativo ao bo esta falta de percepção demonstra falha, uma vez que esta equipe também atua junto ao cliente no esclarecimento de dúvidas a respeito de produtos e serviços.

4.2.7 Apresentação interna dos motivos de não sucesso nas vendas

A percepção da divulgação dos motivos de não sucesso nas vendas é presente na maioria dos respondentes, 84,84%, já que, para 48,48% a empresa sempre apresenta os casos de não sucesso e para 36,36% esses são apresentados às vezes. Para 15,15% do total não há essa percepção, com 9,09% respondendo raramente e 6,06% respondendo nunca.

O gráfico 8 apresenta os resultados.

Gráfico 8 – A empresa apresenta internamente os motivos de não sucesso nas vendas



Fonte: Dados da pesquisa

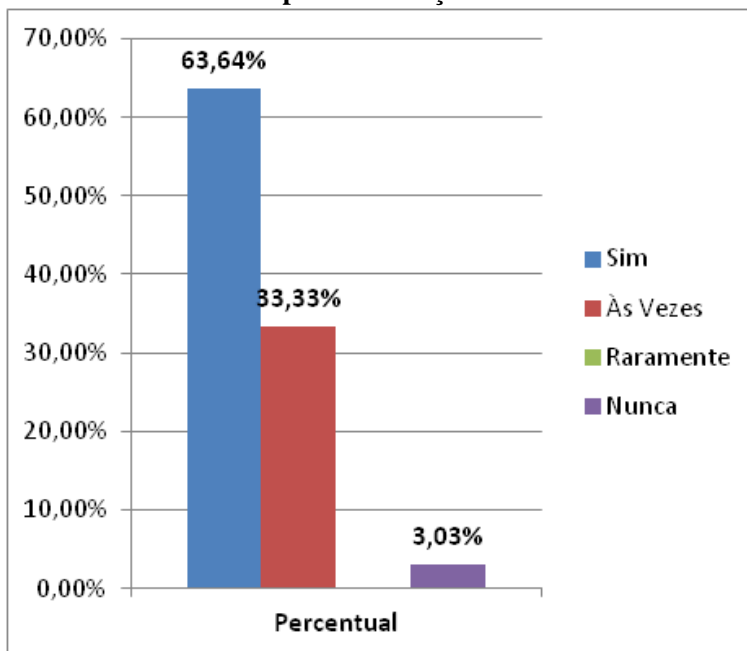
Verifica-se neste item que parte da equipe velox e tro raramente ou nunca percebem a divulgação dos casos de não sucesso. Percebe-se neste resultado uma lacuna na equipe de velox que se justifica pelo fato da rotatividade da equipe e no momento da aplicação do questionário contava com vários colaboradores novos. A equipe de tro, por ser sediada em outra cidade precisa ser mais assistida pela empresa.

4.2.8 A percepção dos colaboradores sobre se os conhecimentos repassados pela empresa são suficientes para a execução do seu trabalho

A maioria dos pesquisados, apresentando o índice de 63,64%, considera os conhecimentos repassados pela empresa como suficientes para a execução do seu trabalho, entretanto, 33,33% consideram que somente às vezes esses conhecimentos são suficientes e para 3% raramente são suficientes.

O gráfico 9 apresenta esses resultados.

Gráfico 9 – Os conhecimentos repassados pela empresa são suficientes para a execução do seu trabalho



Fonte: Dados da pesquisa

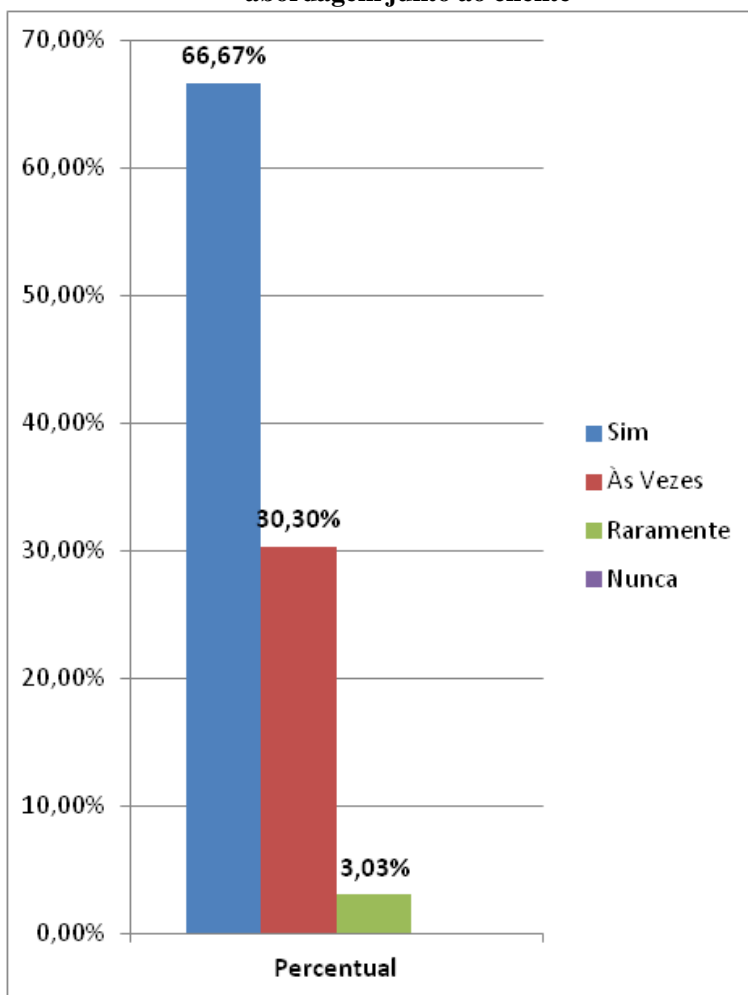
Para as equipes de vendas e administração os conhecimentos repassados são suficientes para a execução das suas atividades, entretanto para as demais equipes essa percepção não é unânime. A contratante aplica treinamentos diretamente nas equipes de vendas a cada modificação nos produtos/serviços ou lançamento de novos.

4.2.9 A utilização dos conhecimentos repassados na abordagem junto ao cliente

Ao ser questionado sobre se as equipes de vendas conseguem utilizar os conhecimentos repassados pela empresa na sua abordagem junto aos clientes, 66,67% dos respondentes, ou seja, a maioria, afirmam que conseguem utilizar sempre, e 30,30% dizem que às vezes conseguem utilizar e somente 3,03% raramente conseguem.

O gráfico 10 apresenta os resultados.

Gráfico 10 – Você consegue utilizar esses conhecimentos na sua abordagem junto ao cliente



Fonte: Dados da pesquisa

Em todas as equipes houve resposta positiva em relação à utilização dos conhecimentos recebidos no desempenho das atividades de vendas, entretanto a resposta às vezes aparece quase todas elas, com destaque para a velocidade que apresenta a resposta raramente. Percebe-se nesta equipe um colaborador com dificuldades na utilização dos

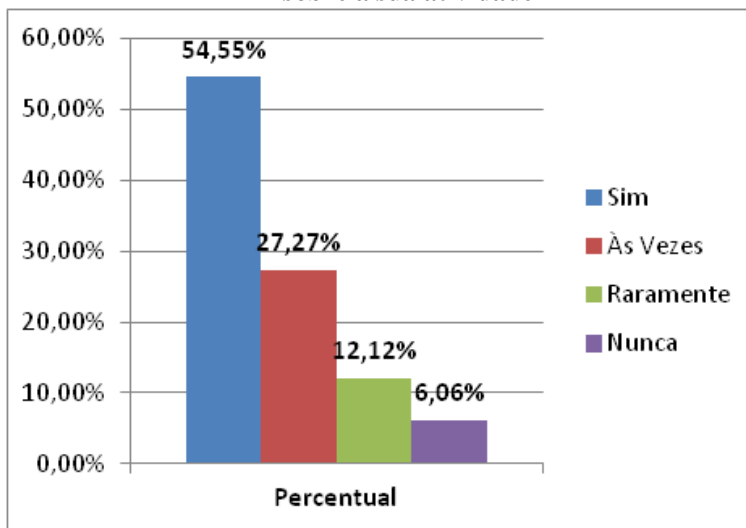
conhecimentos junto ao cliente, que precisa ser rapidamente reciclado para não prejudicar a imagem da empresa junto ao cliente.

4.2.10 A resposta da empresa aos questionamentos das equipes sobre suas atividades

Do total de respondentes, 54,55% afirmam que a empresa costuma responder a todos os seus questionamentos acerca das suas atividades de vendas, entretanto para 27,27% somente às vezes, para 12,12% raramente e para 6,06% a empresa nunca responde os questionamentos. O total de respondentes que não recebem retorno dos questionamentos soma 45% da população pesquisada, o que pode ser um complicador, uma vez que esta percepção não pode ser percebida pelo cliente sob pena de não confiar na empresa, e do colaborador não desempenhar adequadamente suas atividades.

Os resultados são apresentados no gráfico 11.

Gráfico 11 – Sua empresa costuma responder aos questionamentos sobre a sua atividade



Fonte: Dados da pesquisa

Todas as equipes afirmam que a empresa costuma responder aos questionamentos sobre sua atividade, entretanto, na maioria aparece

a resposta às vezes, e nas equipes adm e velox existem colaboradores que não recebem as respostas.

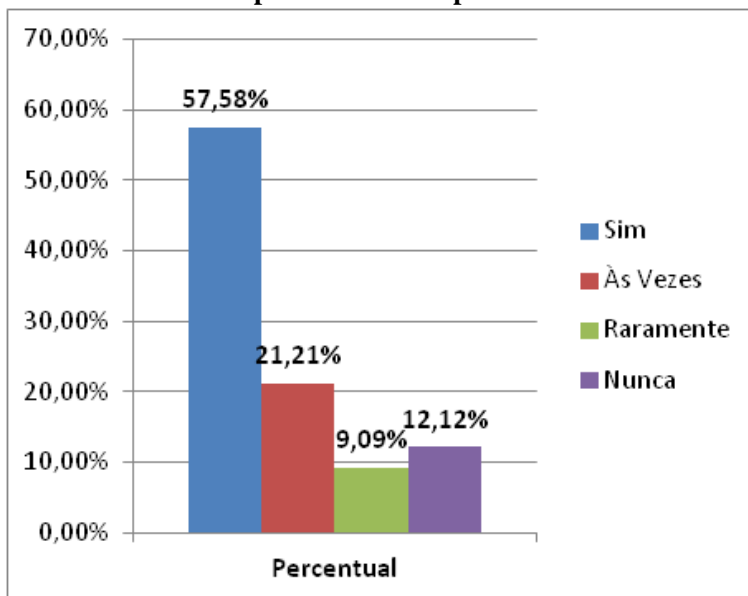
4.2.11 Sobre a valorização das pessoas que possuem mais experiência

Para 57,5% dos respondentes, a empresa sempre valoriza as pessoas com mais experiência, entretanto para 21,21% somente às vezes existe a valorização. Para 9,09% a valorização acontece raramente e para 12,12% não acontece a valorização dos profissionais mais experientes.

Somadas as respostas às vezes, raramente ou nunca, há um total de 42,42% dos respondentes, o que representa que quase a metade dos colaboradores não percebe a valorização dos profissionais.

O gráfico 12 apresenta os resultados.

Gráfico 12 – Sua empresa costuma valorizar as pessoas que possuem mais experiência



Fonte: Dados da pesquisa

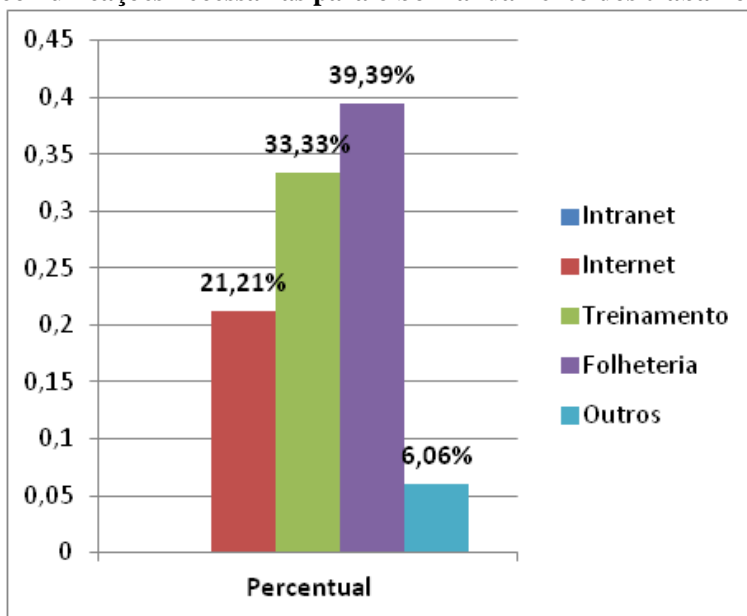
Pelos resultados obtidos é possível verificar que existe uma lacuna na valorização das pessoas com mais experiência pela empresa, o que certamente prejudica o aprendizado pela observação e prática.

4.2.12 Os meios mais usados pela empresa para fazer as comunicações necessárias para o bom andamento dos trabalhos

Os meios mais utilizados para a realização das comunicações necessárias para o andamento dos trabalhos na visão da empresa são: intranet, internet, folheteria e outros. Para os respondentes os meios mais usados são: a internet para 21,21%, o treinamento para 33,33%, a folheteria para 39,39% e outros meios de divulgação para 6,06%.

Os percentuais são apresentados no gráfico 13.

Gráfico 13 – Os meios mais usados por sua empresa para fazer as comunicações necessárias para o bom andamento dos trabalhos



Fonte: Dados da pesquisa

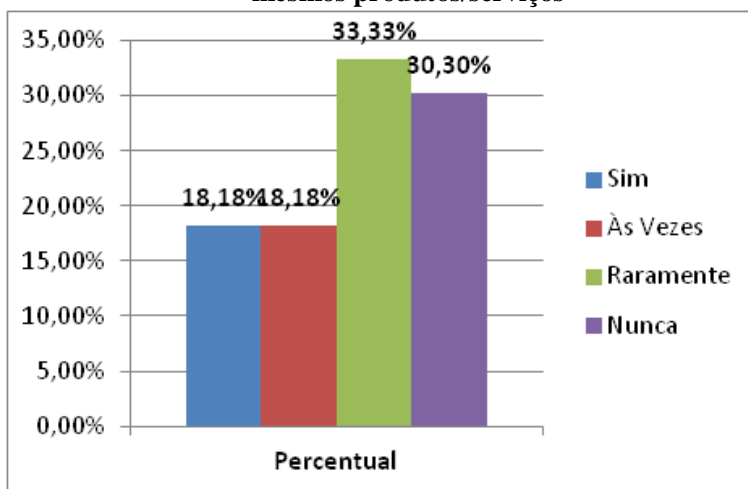
A folheteria aparece como a forma mais percebida nas comunicações necessárias ao bom andamento dos trabalhos. Como segunda forma de comunicação percebida pelos respondentes está o treinamento que é normalmente ministrada pela contratante e as equipes percebem como sendo da sua empresa dada a frequência com que estes acontecem.

4.2.13 Promoção de encontros para troca de experiências entre as diferentes equipes que comercializam os mesmos produtos/serviços

Dos respondentes, 18,18% afirmam existir encontros para troca de experiência entre as equipes de vendas, dado que comercializam os mesmos produtos e serviços. Para, também, 18,18%, esses encontros acontecem às vezes, entretanto, para 33,33% as trocas de experiências acontecem raramente e para 30,30%, nunca acontecem. Para a grande maioria dos respondentes, com 81,81%, se somadas as opções às vezes, raramente e nunca os encontros acontecem poucas vezes ou não acontecem.

O gráfico 14 apresenta os números.

Gráfico 14 – A empresa promove encontros para troca de experiências entre as diferentes equipes que comercializam os mesmos produtos/serviços



Fonte: Dados da pesquisa

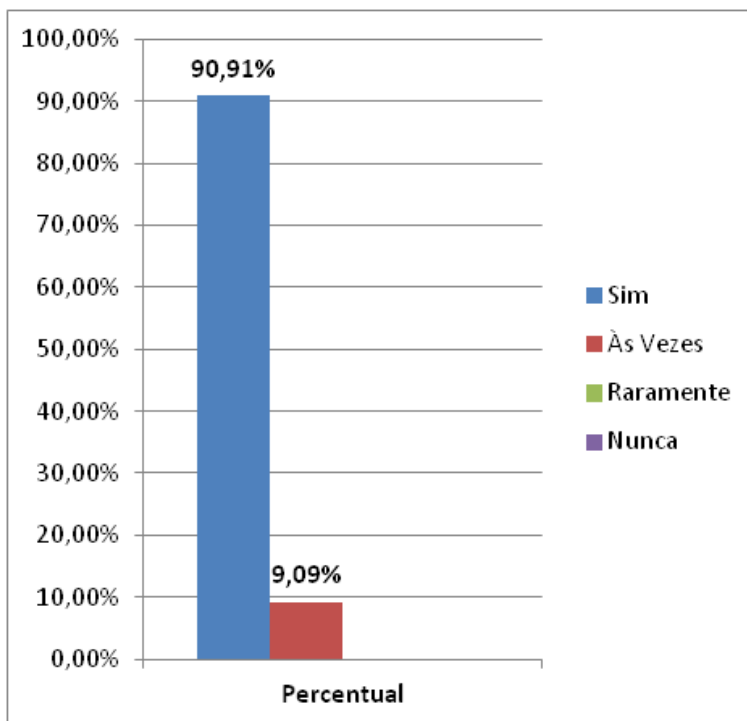
Nota-se que os encontros para troca de conhecimento entre as diferentes equipes são percebidos apenas pelas equipes pap e tro. As outras opções são percebidas em todas as equipes de forma acentuada, o que representa uma lacuna que pode ser rapidamente corrigida dado que a empresa possui tanto ambiente distinto para cada equipe como também um ambiente comum que propicia estes encontros. Porém, no gráfico 5.2.1 os mesmos respondentes, com percentual de 48,48% afirmam que

a empresa costuma promover encontros para troca de conhecimento entre os colaboradores da mesma equipe.

4.2.14 A mescla dos conhecimentos recebidos com os que você já possui e utiliza-os junto aos clientes

A grande maioria dos respondentes, em um total de 90,91%, afirma que costuma sempre mesclar seus conhecimentos com os recebidos pela empresa no desempenho das atividades junto aos clientes e 9,09% costumam mesclar às vezes, conforme o gráfico 15.

Gráfico 15 – Você costuma mesclar os conhecimentos recebidos com os que você já possui e utiliza-os junto aos clientes



Fonte: Dados da pesquisa

Apenas nas equipes velox que possui colaboradores novatos e tv montada recentemente, alguns afirmam que às vezes conseguem

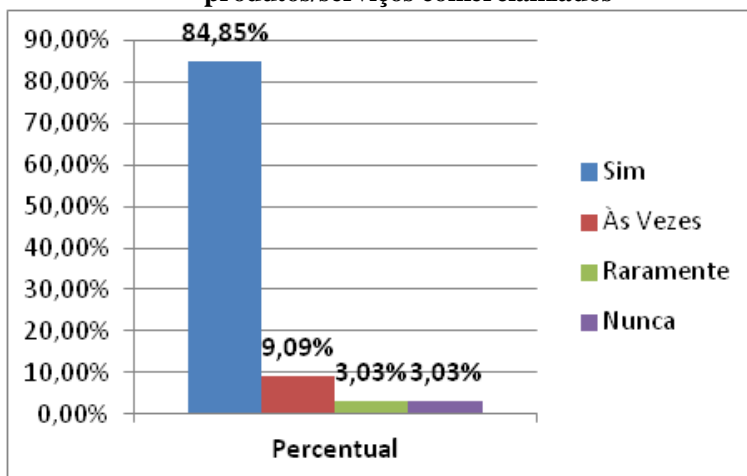
mesclar os seus conhecimentos com os recebidos, o que precisa ser corrigido para que os colaboradores tenham maior efetividade.atuação.

Ao comparar os resultados do item 5.2.9 sobre a utilização dos conhecimentos repassados na abordagem ao cliente e o item 5.2.14 sobre a mescla dos conhecimentos recebidos com os que o vendedor já possui e a utilização destes junto aos clientes, podemos perceber que apesar de responderem que utilizam os conhecimentos recebidos apenas as equipes pap e tro mesclam os conhecimentos com os que já possuem. Cabe ressaltar que nas equipes pap e tro existem colaboradores com tempo de empresa superior a 6 meses, o que facilita a mescla dos conhecimentos.

4.2.15 A empresa costuma oferecer informações sobre os produtos/serviços comercializados

A maioria dos respondentes afirma que a empresa oferece informações sobre os produtos/serviços comercializados pelas equipes, entretanto, 9,09% afirmam que às vezes recebe as informações, e 3,03% que raramente e outros 3,03% nunca recebem informações. O gráfico 16 apresenta os resultados.

Gráfico 16 – A empresa costuma oferecer informações sobre os produtos/serviços comercializados



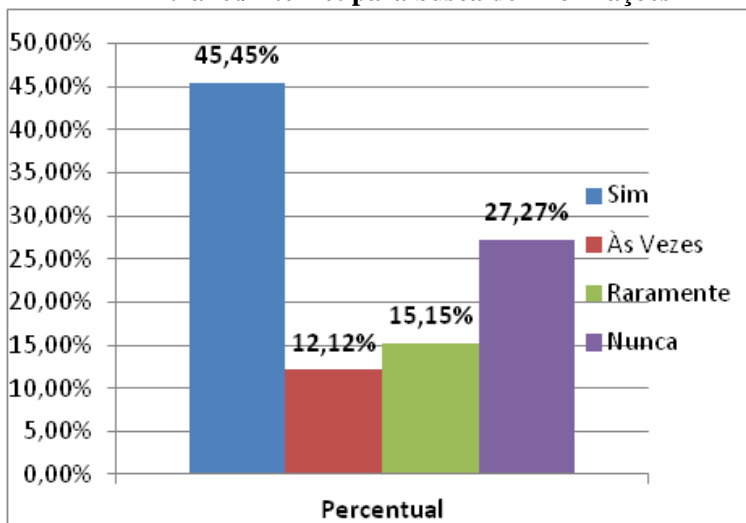
Fonte: Dados da pesquisa

Apenas para colaboradores da equipe adm a empresa não costuma oferecer informações sobre os produtos e serviços comercializados. Na equipe velox existe colaborador que raramente recebe as informações. Nas equipes velox, tro e tv alguns colaboradores às vezes recebem as informações.

4.2.16 Disponibilização de ferramentas como intranet/internet para busca de informações

Próximo da metade dos respondentes, ou seja, 45,45%, afirmam que a empresa sempre fornece ferramentas para busca de informações, entretanto para 12,12% somente às vezes, para 15,15% raramente e para 27,27% nunca fornece ferramentas para busca de informações. Somados os resultados de às vezes, raramente e nunca, o resultado representa 54,54% dos respondentes sem acesso às ferramentas para consulta, conforme o gráfico 17.

Gráfico 17 – A empresa disponibiliza ferramentas como intranet/internet para busca de informações



Fonte: Dados da pesquisa

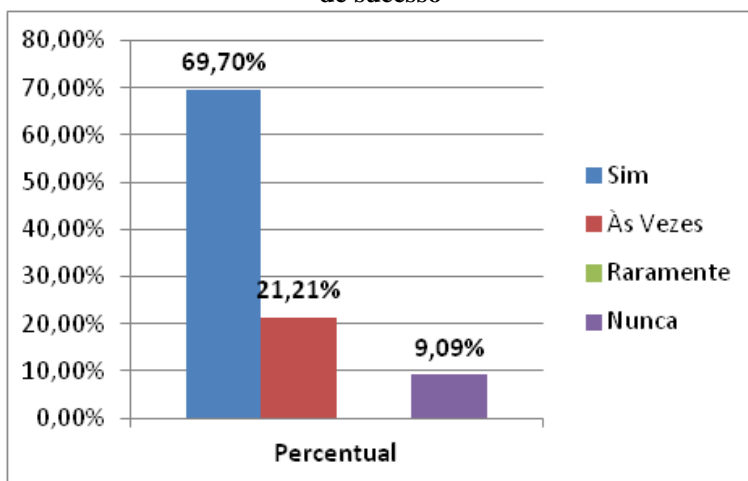
Percebe-se que a equipe bo raramente utiliza ferramentas como internet para busca de informações sobre produtos e serviços, entretanto, nas demais equipes existe o uso de ferramentas. A maior parte dos

colaboradores da equipe de velox não utiliza internet dado que durante seu período de trabalho não tem como utilizar já que após sua jornada de trabalho outra pessoa ocupa seu lugar em função dos diferentes turnos desta atividade e pelo fato da empresa não possuir equipamentos especialmente para consultas.

4.2.17 A divulgação interna dos casos de sucesso

Para 69,70% da população pesquisada a empresa costuma divulgar internamente os casos de sucesso das equipes, para 21,12% a divulgação acontece às vezes e para 9,09% não há divulgação interna dos casos de sucesso, conforme o gráfico 18.

Gráfico 18 – Sua empresa costuma divulgar internamente os casos de sucesso



Fonte: Dados da pesquisa

As divulgações dos casos de sucesso são percebidas nas equipes adm, velox, tro, tv e pap. A equipe bo às vezes percebe essa divulgação. Deve-se ressaltar que nas equipes velox e tro existem colaboradores que nunca percebem essa divulgação. Elas são realizadas pessoalmente com as entregas mensais de premiação das campanhas de incentivo oferecidas tanto pela contratante como pela empresa pesquisada, e dependendo do prêmio oferecido e do vencedor a entrega acontece em horários distintos e nem sempre todos os colaboradores de todas as equipes estão presentes.

Comparando a questão 5.2.7 apresentação interna dos motivos de não sucesso nas vendas com o 5.2.17 sobre a empresa divulgar internamente os casos de sucesso percebe-se que os colaboradores em ambos os casos identificam este procedimento realizado pela empresa.

4.3 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA ENTREVISTA

Na continuidade da apuração dos resultados foram realizadas 6 entrevistas in loco, no escritório da empresa (APÊNDICE D) com os níveis gerencial, coordenação e supervisão de equipe. Foram feitas perguntas abertas para verificar a percepção dos líderes sobre pontos básicos como a necessidade de conhecimentos sobre os produtos e serviços para o desenvolvimento das atividades de vendas, quais seriam esses conhecimentos, a existência da necessidade de conhecimentos relativos a técnicas de vendas, quais seriam esses conhecimentos e finalizando, como esses conhecimentos são repassados para as equipes de vendas.

O quadro 5 apresenta os resultados relativos à necessidade de obter conhecimentos para a execução das atividades de vendas. Como resultado, de forma geral, a população pesquisada considera a existência da necessidade de conhecimentos para a melhor execução das atividades exercidas na empresa.

Quadro 5 - A existência de necessidade de conhecimento sobre produtos e serviços para a execução das atividades de vendas

Categoria	Entrevista	Frequência
Necessidade de conhecimento	Entrevistado 1 - "(...) sem dúvida nenhuma, para poder vender você precisa conhecer o que vai vender. Se você não souber e não conseguir passar o melhor dele para o cliente você não vai conseguir vender".	6
	Entrevistado 2 - "(...) sim, necessidade sempre tem, sempre há necessidade de se reciclar para poder lá fora ter um resultado melhor de vendas, saber o que está oferecendo, focar no produto".	

Entrevistado 3 - "(...) existe porque sempre há alguma dúvida sobre determinado produto porque cada cliente pergunta de forma diferente".
Entrevistado 4 - "(...) se não souber o que é, como será usado, e para quem será o serviço, senão não consegue vender. Conhecer o produto para poder saber o que estou vendendo e para quem estou vendendo".
Entrevistado 5 - "(...) informação nunca é demais, independente da quantidade é preciso que a informação chegue a todo momento ao colaborador para desempenhar o seu trabalho".
Entrevistado 6 - "(...) Existe sim, principalmente de determinado produto. Precisa conhecer os produtos para poder vender".

Fonte: Dados da pesquisa

O quadro 6 apresenta os resultados relativos à necessidade de conhecimentos para a execução das atividades de vendas, onde a percepção da maioria dos líderes entrevistados 1, 2 e 3 mostra que os conhecimentos mais importantes são os relativos às características dos produtos/serviços fixo, velox (internet banda larga) e tv por assinatura, seguido do conhecimento relativo ao público que utilizará o serviço.

Finalizando para os entrevistados 4 e 5, com a necessidade de conhecimentos relativos a um determinado produto novo no portfólio da equipe para o entrevistado 6.

Quadro 6 - Quais são os conhecimentos necessários sobre produtos e serviços

Categoria	Entrevista	Frequência
Conhecimentos necessários sobre produtos e serviços	<p>Entrevistado 1 - "(...) sobre o produto, o que ele faz, o que á de vantagem, a qualidade, o custo, os equipamentos necessários para o produto funcionar".</p> <p>Entrevistado 2 - "(...) que o cliente esteja ciente do plano, como funciona, promoção, preço, instalação".</p> <p>Entrevistado 3 - "(...) conhecimento de valores, planos, minutagem, promoções, benefícios dos serviços, tempo para instalação, qual produto, vantagem e desvantagem, velocidades da <i>internet</i> e o que cada serviço oferece para o cliente".</p>	3
	<p>Entrevistado 4 - "(...) conhecer o produto, as pessoas que utilizarão, a faixa etária para que utilizem o serviço - filmes, jogos, etc., para adequar a velocidade. Conhecimento a respeito do fluxo e prazo de instalação de cada serviço. Conhecer as velocidades, disponibilidade do serviço, consultar a distância do cliente da central para ver a qualificação do serviço".</p> <p>Entrevistado 5 - "(...) entendimento de como funciona o que você está vendendo, o plano, o preço, o que contempla neste preço. Conhecer o público que irá vender, as vantagens sobre os concorrentes. Conhecer profundamente o produto “.</p>	2
	<p>Entrevistado 6 - "(...) em relação à TV por ser um produto novo e o fixo e o velox são produtos trabalhados há mais tempo. Conhecer o produto, aproximação do cliente, abordagem, sondagem e fechamento da venda.".</p>	1

Fonte: Dados da pesquisa

O quadro 7 apresenta os resultados sobre a necessidade de conhecimentos relativos a técnicas de vendas, onde toda a população pesquisada, independente da sua área de atuação, respondeu haver necessidade desses conhecimentos.

Para a totalidade dos respondentes a abordagem foi a técnica de vendas mais citada como importante para a execução das atividades, seguida da aproximação.

Para as equipes externas (entrevistados 5 e 6), a aproximação e a sondagem são técnicas importantes para a condução ao fechamento da venda.

Quadro 7 - Quais são os conhecimentos necessários relativos a técnicas de vendas

Categoria	Entrevista	Frequência
Conhecimentos necessários relativos a técnicas de vendas	<p>Entrevistado 1 - "(...) sem técnica de vendas não consegue vender, precisa saber como abordar. Se não souber como abordar o cliente e realizar o fechamento da venda você não consegue vender. Abordagem e conhecimento sobre o produto, firmeza na argumentação, mostrar confiança".</p> <p>Entrevistado 2 - "(...) é necessário, abordagem ao cliente, aproximação do cliente, segurança, postura adequada, sem técnica prejudica a venda, sem segurança o cliente não ouve os detalhes do produto. A venda é feita no momento, depois o cliente dificilmente retorna. Com sondagem correta o fechamento vem</p>	6

	<p>naturalmente. Abordagem essencial, sondagem do cliente e conhecimento do produto, vantagens e benefícios levam ao fechamento da venda”.</p> <p>Entrevistado 3 - "(...) abordagem ao cliente, sondagem para verificar a necessidade do plano adequado para o cliente, mais preparada para atender o cliente”.</p> <p>Entrevistado 4 - "(...) abordagem ao cliente, sondagem, e oferecimento do produto adequado para chegar naturalmente ao fechamento da venda”.</p>	
	<p>Entrevistado 5 - "(...) abordagem, sondagem e consequente fechamento natural da venda. Conquistar o cliente com as técnicas para facilitar a apresentação do vendedor e exposição do serviço. Pelo uso das técnicas de vendas separar o lado pessoal do profissional”.</p> <p>Entrevistado 6 - "(...) aproximação do cliente, abordagem, sondagem e partir para o fechamento da venda”.</p>	

Fonte: Dados da pesquisa

O quadro 8 apresenta os resultados relativos ao repasse de conhecimentos aos vendedores, onde aponta que existem diferentes modalidades adaptadas a cada tipo de equipe de vendas.

A equipe velox e a coordenação utilizam mais os treinamentos presenciais e/ou online, enquanto a gerência geral repassa os conhecimentos nas reuniões matinais de equipe. Entretanto para uma equipe externa e para o back office, o repasse dos conhecimentos é feito utilizando material interno e mural e para as demais é utilizado treinamento em campo do vendedor juntamente com o cliente.

Quadro 8 - Como os conhecimentos são repassados às equipes

Categoria	Entrevista	Frequência
<p>Repassa dos conhecimentos às equipes de vendas</p>	<p>Entrevistado 1 - "(...) nas matinais diárias, em rotas diárias com os vendedores <i>in loco</i>, uso das técnicas de vendas em campo, material de folheteria, treinamentos da contratante presencial e pela <i>internet</i>, repasse das promoções vigentes nas matinais, dinâmicas de grupo com exemplos de abordagem junto ao cliente, conversas entre os vendedores para tirar dúvidas e mostrar a melhor abordagem, supervisão ao lado do vendedor que está aprendendo".</p> <p>Entrevistado 2 - "(...) matinais diárias presenciais com esclarecimentos das dúvidas e fornecimento de material, apostila, mural interno, informativos, panfletos, material impresso enviado pela contratante, treinamento presencial e <i>in loco</i> no acompanhamento do vendedor na rua".</p> <p>Entrevistado 3 - "(...) reunião diária com a equipe e esclarecimento de dúvidas <i>in loco</i>, mural, treinamento, panfletos, <i>e-mail</i>. Sempre há necessidade de receber mais informações sobre os produtos e serviços, por telefone com o gerente da contratante".</p> <p>Entrevistado 4 - "(...) treinamento inicial na entrada, reunião matinal diária onde apresenta as mudanças e ofertas, folheteria com os dados dos serviços, preço, etc. A qualquer momento pode perguntar à supervisora, treinamento presencial com material que pode ser consultado, sentar ao lado de quem já vende".</p>	<p>4</p>

	Entrevistado 5 - "(...) treinamento presencial inicial, demonstração de casos anteriores de sucesso e insucesso, discussão das dificuldades em campo, na rua no atendimento ao cliente <i>in loco</i> . Matinais diárias no escritório, folheteria, mural e material impresso fornecido aos vendedores".	1
	Entrevistado 6 - "(...) Acompanhando o vendedor na rua e informando sobre os produtos, serviços, geração da OS. O vendedor novo sai com mais de um vendedor para aprender a determinar sua maneira de vender. Folhetos, material impresso feito pela empresa. Nas matinais recebe informação sobre mudanças ou novos produtos".	1

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com a fala do entrevistado 6, o treinamento mais utilizado é o acompanhamento do vendedor na rua por meio do aprendizado “aprender fazendo” (informando sobre os produtos e serviços, geração da ordem de serviços). O vendedor novo sai acompanhado de um vendedor mais experiente para desenvolver sua técnica de venda.

Ao relacionar as respostas das entrevistas aplicadas ao corpo gerencial com as dos questionários aplicados as equipes de vendas os resultado são apresentados no quadro 9.

Quadro 9 - Comparativo das entrevistas com os questionários

Questionamento	Percepção do corpo gerencial	Percepção da força de vendas
Necessidade de conhecimento sobre produtos e serviços para a execução das atividades de vendas	A totalidade reconhece a necessidade de conhecimentos	O vendedor utiliza (gráfico 10) e mescla (gráfico 15) os conhecimentos recebidos na execução da sua atividade

Como os conhecimentos são repassados as equipes de vendas	Nas matinais diárias, treinamento (inicial, presencial e internet), material de folheteria, acompanhamento do vendedor na rua	Promoção de encontros (gráfico 1), manual para consulta (gráfico 2), reuniões com equipes (gráficos 4 - 6 - 7 - 8 - 11 - 14 - 16 - 18), normas e procedimentos (gráficos 3 - 17)
---	---	---

Fonte: Dados da pesquisa

4.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A definição de criação e transmissão do conhecimento inicia-se com a criação por meio da socialização e é amplificado passando pelos quatro modos de conversão descritos abaixo, e definidos como: Socialização, modo pelo qual o conhecimento é criado e compartilhado por intermédio de experiência direta; Externalização, onde ocorre a articulação do conhecimento tácito por intermédio de diálogos e reflexões; Combinação ocorre pela sistematização e aplicação do conhecimento explícito e da informação; e Internalização, que é tida como o aprendizado e a aquisição do novo conhecimento tácito na prática (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Os autores reforçam as definições acima quando afirmam que as organizações criam conhecimento realizando a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito e vice-versa. Esse ciclo de conversão do conhecimento é conhecido na literatura como modelo, processo ou espiral SECI e está localizado no núcleo do processo de criação do conhecimento.

A seguir apresentaremos a síntese dos resultados nos quadrantes da espiral SECI.

Socialização – tácito para tácito: experiência direta

Neste item, menos da metade dos respondentes (48,48%) afirmam que a empresa costuma proporcionar encontros entre os membros da mesma equipe para troca de conhecimentos sobre os produtos e serviços. Tratando-se de troca de experiências entre membros das diferentes equipes de vendas e que comercializam os mesmos serviços, somente 18,18% afirmam que é realizado.

A socialização também é incentivada pela criação de ambientes onde os colaboradores têm oportunidade de trocar ideias proporcionando assim a criação e disseminação do conhecimento. Nas visitas à empresa foi possível verificar que cada equipe possui um ambiente próprio e adequado às suas necessidades, como também a empresa disponibiliza um ambiente maior onde são realizados os encontros de todos os colaboradores, como por exemplo, em um treinamento comum a todos, eventos de premiação e lançamentos de campanhas.

Também para um grupo expressivo de pesquisados a empresa não costuma trazer convidados externos para apresentar os produtos e serviços comercializados. Para menos da metade, a empresa costuma apresentar os casos de não sucesso nas vendas enquanto a maioria expressiva informa receber da empresa informações sobre produtos e serviços comercializados.

Externalização – tácito para explícito: diálogos e reflexões

Para pouco mais da metade das respostas, a empresa costuma valorizar as pessoas com mais experiência e costuma divulgar os resultados internamente, e quando o faz, o meio mais utilizado para a divulgação é o quadro, entretanto existe ainda bom espaço para melhora nesses itens. A valorização da experiência dos colaboradores mais antigos é percebida pelos colaboradores com mais da metade das respostas positivas.

Combinação – explícito para explícito: sistematização e aplicação

A maioria dos respondentes afirma que a empresa possui e utiliza normas e procedimentos para esclarecer as suas dúvidas a respeito dos produtos e serviços, em contrapartida pequena parte afirma que a empresa costuma se antecipar às suas dúvidas. Não atendendo a esse item, a empresa demonstra fragilidade na sua operação de vendas, porque a equipe vai até o cliente com dúvidas sobre o que está comercializando, assim, certamente, poderá ter menor produtividade e qualidade.

Entretanto, quando o colaborador percebe sua dificuldade e solicita esclarecimento, a empresa, na visão de pouco menos da metade, costuma responder aos questionamentos. Os meios utilizados nessa comunicação são os treinamentos e o material de folheteria.

Internalização – explícito para tácito: aquisição de tácito na prática

A grande maioria dos respondentes informa que a empresa costuma disponibilizar manuais para consultas relativas aos produtos e

serviços que comercializa que devem ser utilizados na redução das deficiências do vendedor junto ao cliente. Em relação à quantidade de conhecimentos repassados e necessários para a execução das atividades, boa parte dos respondentes considera adequada e bom percentual afirma utilizar esses conhecimentos nas abordagens junto ao cliente, porém há ainda espaço para melhorar esse indicador. Apesar disso, a grande maioria afirma mesclar as informações recebidas com os conhecimentos já adquiridos anteriormente. Entretanto, menos da metade afirma que a empresa disponibiliza ferramentas para busca de informações a respeito de produtos e serviços. Percebe-se que a empresa procura utilizar como suporte do conhecimento organizacional o tripé relacionando pessoas, processos e tecnologia, que é fundamental para sua disseminação. Somente é possível disseminar o conhecimento criado.

No tocante ao resultado referente à disseminação do conhecimento na empresa, a percepção da maioria dos pesquisados sobre os encontros oferecidos pela empresa para troca de conhecimento entre as equipes (com o percentual de 48,48%) e às vezes (com 27,27%) e o item raramente (21,21%) confirma a preocupação de que o conhecimento seja disseminado entre todos os colaboradores independente de sua função.

As organizações demonstram necessidade de compartilhar o conhecimento entre seus colaboradores para que esses melhorem seu desempenho operacional, principalmente em empresas que inovam continuamente e cujo objetivo é a manutenção da sua vantagem competitiva no mercado de atuação (ROSEN; BLACKBURN, 2007; LIN, 2007; HUANG; DAVISON; GU, 2008).

Disponibilizar sempre manuais para consulta, cuja percepção dos pesquisados atinge o percentual de 78,79% e às vezes com percentual de 21,21% indica que, para a totalidade dos colaboradores, eles podem contar com o conhecimento disseminado por esse meio.

Ao apresentar aos colaboradores normas e procedimentos para esclarecimentos das dúvidas decorrentes das atividades diárias de venda, com 79,78%, a empresa demonstra as formas pelas quais realiza a disseminação do conhecimento.

A percepção da divulgação das experiências entre os colaboradores, com 57,58% das respostas, mostra que a empresa se preocupa em disseminar o conhecimento tácito do colaborador entre os demais, e quando o faz o meio mais utilizado é o quadro, entretanto aqui aparece uma oportunidade de melhora, dado que 42,42% dos colaboradores não percebem essa divulgação.

A antecipação da empresa frente às dúvidas dos colaboradores de forma constante é percebida por apenas 33,33% dos respondentes, entretanto, a antecipação às vezes é percebida por 42,42%, que se somados totalizam 75,75%, o que confirma a disseminação do conhecimento na empresa.

A disseminação do conhecimento também é confirmada na empresa na medida em que, para 48,48% dos pesquisados a empresa costuma apresentar internamente os casos de não sucesso nas vendas, e para 36,36% essa apresentação acontece às vezes. Somados, os dois percentuais, totalizam 84,84%, ou a grande maioria. Como apresentam Prosbt, Raub e Romhardt (2002), a disseminação do conhecimento é a condição fundamental para transformar informações ou experiências isoladas em algo que toda a organização possa utilizar.

A grande maioria, 63,64% dos respondentes, informa que as equipes de vendas consideram receber os conhecimentos suficientes para a realização das suas atividades de vendas, o que confirma a disseminação do conhecimento na empresa. Como também a maioria, 66,67%, respondeu conseguir utilizar esses conhecimentos nas suas atividades diárias.

Responder sempre os questionamentos da maioria dos pesquisados, com 54,55% e às vezes com 27,27%, compõe então a maioria, e também neste item é confirmada a disseminação do conhecimento na empresa. Assim como a valorização dos colaboradores com mais experiência com 78,79%.

Com o fato de os vendedores conseguirem mesclar os conhecimentos recebidos na empresa com os conhecimentos tácitos, com o percentual de 90,91%, mais uma vez é confirmado o compromisso da empresa com a disseminação do conhecimento recebido entre sua força de vendas. Assim como também o fato de a empresa oferecer informações sobre produtos e serviços ser percebida pela maioria, 84,85%, seguido também da divulgação interna dos casos de sucesso percebida por 90,91% dos respondentes. Assim, Carvalho, Mascarenha e Oliveira (2006) confirmam que não é necessária a disseminação de todo o conhecimento por toda a organização; e que a amplitude da disseminação deve estar de acordo com as estratégias organizacionais, as políticas de pessoas, o modelo de estrutura, como também com a tecnologia existente.

4.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo o estudo da criação e disseminação do conhecimento em uma organização prestadora de serviços de telecomunicações.

Após a análise dos questionários aplicados e das entrevistas realizadas, foi possível perceber que nos encontros das diferentes equipes pode acontecer o compartilhamento, o fortalecimento e a criação de novo conhecimento, e todos ganham com essa troca, transformando o conhecimento explícito em conhecimento tácito na prática.

Nesta análise verificou-se que o repasse do conhecimento nem sempre esclarece todas as dúvidas do colaborador. Eles sentem necessidade de maior troca de conhecimentos com a empresa para o melhor desempenho das suas funções de vendas.

Outro fator percebido foi a divulgação dos casos de não sucesso nas vendas, o que permite à empresa a correção dos erros com a reutilização do conhecimento.

Nota-se que os vendedores conseguem utilizar os conhecimentos repassados pela empresa na sua abordagem ao cliente justificando o aprendizado e a aquisição do conhecimento tácito aplicado diretamente na prática. A disseminação do conhecimento pode ser definida como a prática de transferência do conhecimento na empresa.

Nas respostas apuradas é possível verificar que a empresa se preocupa em responder aos questionamentos dos colaboradores e apresenta uma padronização na aplicação do conhecimento explícito e das informações necessárias ao desempenho das atividades. E os meios utilizados, como a internet e os treinamentos, permitem a sistematização e a melhor aplicação dos conhecimentos e das informações repassadas às equipes de vendas.

Identificou-se a disseminação do conhecimento por meio do aprendizado prático “aprender fazendo” no repasse do conhecimento tácito do supervisor ou vendedor que acompanha o novato. Esse conhecimento é internalizado pelo aprendiz transformando-o em tácito pela prática, assim como ressalta a importância da valorização da experiência e sabedoria dos mais experientes na disseminação do conhecimento aos demais.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

5.1 CONCLUSÕES

Na era do conhecimento as empresas precisam ser ágeis na gestão do conhecimento para se manterem competitivas e para que conquistem maior fatia de mercado. No mercado de telecomunicações, onde produtos e serviços são disponibilizados a todo instante, em atendimento à concorrência do setor, a utilização de conhecimento é primordial.

Assim, nesta pesquisa foi possível verificar:

a) Na identificação dos **conhecimentos necessários** para uma empresa prestadora de serviços da área de telecomunicações foi constatado:

- A empresa reconhece fortemente a necessidade da existência de conhecimento para a execução de suas atividades.
- Existe a necessidade de mais conhecimentos a respeito de um determinado produto recente no portfólio oferecido.
- Os conhecimentos necessários são os relativos às características dos produtos e serviços, bem como do público que o utilizará.
- Os entrevistados reconhecem a importância da utilização das técnicas de vendas na execução das atividades da empresa.
- Os conhecimentos relativos à abordagem e aproximação do cliente são percebidos como importantes pelos entrevistados.
- Para as equipes externas, as técnicas mais utilizadas são a aproximação, a sondagem seguida do fechamento da venda.
- O repasse dos conhecimentos às equipes acontece por meio de treinamento presencial e online na equipe velox.
- Para a equipe back office o repasse é realizado utilizando mural e material interno.
- A equipe externa recebe as informações por meio de treinamento em campo acompanhando o vendedor na abordagem ao cliente.
- Um dos meios mais utilizados para o repasse de informações às equipes são as matinais diárias.

b) Na verificação de como ocorre a **criação** do conhecimento em uma empresa prestadora de serviços na área de telecomunicações analisada foi possível verificar:

- Observa-se uma lacuna no modo de conversão do conhecimento pela socialização das equipes que permite a troca de conhecimentos de tácito para tácito tanto dentro da mesma equipe quanto nas diferentes equipes que comercializam os mesmos produtos.
- A empresa incentiva a socialização na medida em que disponibiliza ambientes para cada equipe de vendas, bem como um ambiente comum a todas, onde ocorrem as trocas de ideias entre os colaboradores, porém poderia utilizá-los com mais frequência.
- A troca de experiências pode contribuir com as equipes por intermédio de novos argumentos sobre os produtos e serviços, como também com formas de abordagem diferenciada.
- A empresa traz convidados externos esporadicamente para falar sobre os produtos e serviços que comercializa o que permitiria maior troca de conhecimentos.
- Os casos de não sucesso nas vendas são pouco apresentados pela empresa para as equipes de vendas, caso o fosse, contribuiria para evitar os erros já cometidos e consequentemente aumentar a produtividade individual.
- A maioria dos pesquisados recebe da empresa as informações necessárias para a comercialização dos produtos e serviços.

c) Na verificação de como ocorre a **disseminação** desse conhecimento, a pesquisa verificou:

- A empresa costuma disponibilizar manuais e materiais para pesquisa/consulta sobre os produtos e serviços contribuindo com a redução das deficiências que a equipe de vendas possa ter perante o cliente.
- A quantidade de conhecimentos recebidos pela força de vendas é adequada à execução da sua função.
- Os vendedores utilizam os conhecimentos recebidos nas abordagens junto aos clientes.
- Os vendedores conseguem mesclar os conhecimentos recebidos com os já adquiridos anteriormente e os utiliza na abordagem.
- A empresa não responde aos questionamentos dos vendedores tanto quanto a necessidade exige, apresentando aqui também uma lacuna que precisa ser rapidamente corrigida sob pena de prejudicar a produtividade, a qualidade e consequentemente, a lucratividade.

- Foi possível verificar uma lacuna por parte da empresa na disponibilização de ferramentas como a internet para consulta, o que tornaria a consulta mais rápida e as dúvidas seriam sanadas mais rapidamente evitando assim erros na venda.

Depois de identificados e verificados os conhecimentos necessários à criação de conhecimentos e como ocorre a sua disseminação para uma organização na área de telecomunicações, foi concluída a análise do processo de criação e disseminação do conhecimento organizacional de empresa prestadora de serviços na área de telecomunicações.

Finalizando, à medida que na realização deste trabalho de pesquisa foi possível identificar os conhecimentos necessários para a empresa pesquisada, de verificar como ocorre a criação deste, sua disseminação e assim transformá-lo em novo conhecimento reutilizando-o, este trabalho de pesquisa contribui para que a empresa pesquisada se torne cada vez mais competitiva no mercado de telecomunicações onde atua.

5.2 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Algumas sugestões são apresentadas para que a pesquisa aqui iniciada possa abrir frentes para novas pesquisas visando a criação e disseminação de conhecimento em empresas prestadoras de serviços de telecomunicações.

- a) Conscientização da necessidade da cultura de gestão do conhecimento em empresas prestadoras de serviços;
- b) A formação de estratégias da gestão do conhecimento para a manutenção da competitividade nesse mercado;
- c) Da mesma forma que os objetivos presentes, que outros trabalhos sejam aplicados na análise de criação e disseminação do conhecimento nas contratantes.

Finalmente, é preciso ressaltar que esta pesquisa não se propôs a apresentar resultados em caráter definitivo. Estando, portanto, sujeita a críticas, revisões e complementações que poderão ser feitas a partir de novos trabalhos desenvolvidos nessa área.

REFERÊNCIAS

AGARWAL, R., SELEN, W. Multi-dimensional nature of service innovation: Operationalisation of the elevator service offerings construct in collaborative service organizations. **International Journal of Operations & Production Management**, vol. 31 Iss: 11 pp. 1164-1192, 2011.

ALVESSON, M. **Knowledge work and knowledge-intensive firms**. Oxford: Oxford University Press, 2004.

AQUILES, A. C. **Telecomunicações no Paraná: Inovação tecnológica, terceirização e precarização do trabalho**, 2007.

Disponível em:<

<http://www.estudosdotrabalho.org/anais6seminariodotrabalho/affonsocardosoaquiles.pdf>>. Acesso em 01 mai. 2012 – às 12h51min.

BARBETTA, P. A.; REIS, M. M.; BORNIA, A. C., **Estatística para cursos de engenharia e informática**. São Paulo: Atlas, 2004.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2002.

BEIRÃO FILHO, J. A. **Modateca digital: a gestão por competências**. In: LAPOLLI, E. M.; FRANZONI, A. M. B. (Coord.). **Gestão de pessoas em organizações empreendedoras**. Florianópolis: Pandion, 2009. v.2, p.47-70.

BEIRÃO FILHO, J. A. **Criação e compartilhamento do conhecimento da área de moda em um sistema virtual integrado de informações**. Tese de doutorado do programa de pós graduação em engenharia e gestão do conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina, 2011, p. 1-168. Disponível em < <http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2012/03/Jos%C3%A9-Alfredo-Beir%C3%A3o-Filho.pdf>>. Acesso em 18 mar. 2012 as 09h52min.

BERNARDO, P. R. **Terceirização: Vantagens e Desvantagens do Contrato de Gestão de Administração**. São Paulo: 2007. Disponível em:

<<http://www.anhembibr/publicar/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?infoid=79424&sid=4183>>. Acesso em 01 mai. 2012 as 14:46 hs.

BOND III, E.U., HOUSTON, M.B., TANG, Y.,E. **Establishing a high-technology knowledge transfer network: The practical and symbolic roles of identification.** *Industrial Marketing Management* 37 (6) , pp. 641-652 . 2008.

BOUNFOUR, A., EDVINSSON, L. **Intellectual capital for communities: nations, regions and cities.** Elsevier Butterworth-Heinemann, Burlington, VA., 2005.

BOUTY, I. **Interpersonal and interaction influences on informal resource exchanges between R&D researchers across organizational boundaries.** *Academy of management journal* 43(1): 50-65, 2000.

BRACHOS, D.; KOSTOPULOS, K.; SODERSQUIST, K. E.; PRASTACOS, G. Knowledge Effectiveness, Social Context and Innovation. **Journal of Knowledge Management**, v. 11, n. 5, p. 31-44, 2007.

BOYD, H. W.; WESTFALL, R. L. **Pesquisa mercadológica: textos e casos.** 2 ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1971.

CABRERA, A., e CABRERA, E. F. **Knowledge-sharing dilemmas. Organization Studies:** (23): 5 687-710, 2002.

CASTELLS, M. A **Sociedade em Rede.** São Paulo: Paz e Terra, 2000.

CARVALHO, R. R. de S., MASCARENHAS, C. C., OLIVEIRA, E. A. de A. Q. Ferramentas de disseminação do conhecimento em uma instituição de C, T&I de defesa Nacional. *Revista de Gestão de Tecnologia e Sistemas de Informação. Journal of Information Systems as Technology Management*, vol. 3, nº 2, 2006, p.77-92. Disponível em: < www.revistasusp.sibi.usp.br/pdf/jistem/v3ne>. Acesso em 02 jun. 2012 às 11h37min.

CENTRAL BRASILEIRA DO SETOR DE SERVIÇOS – CEBRASSE. **Notícias cebrasse e associados.** Disponível em http://www.cebrasse.org.br/materias.php?id_materia=1584&tipo=as. Acesso 16 jun. 2012 às 21h42min.

CORNO, F., REINMOELLER, P., & NONAKA, I. Knowledge creation within industrial systems. **Journal of Management & Governance**, 3, 379-394. 1999.

CROSSAN, M. APAYDIN, M. A multi-dimensional framework of organization innovation. A systematic review of the literature. **Journal of management studies**, v.47, n.6, p. 1154-1191, 2010.

CUMMINGS, J.; TENG, B. S. The keys to successful knowledge-sharing. **Journal of General Management**, v. 31, n. 4, p. 1-18, 2006.

CUNHA, A. B. **Innovation and technological convergence: an assessment of critical resources providers of telecommunications services through Resource Based View and dynamic capabilities**. PICMET 2007 Proceedings, 5-9 august, Portland, Oregon – USA - @ 2007 PICMET.

CURRIE, G., e KERRIN, M. Human resource management and knowledge management: Enchancing knowledge sharing in a pharmaceutical company: Internacional **Journal of Human resource management**. 14(6): 1027-1047, 2003.

DAVENPORT, T. H. **The coming commoditization of process**. In: Harvard Business Review, v.83, pp. 100-108, 2005.

DAVENPORT, T. E PRUSAK, L. **Working knowledge**: Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1998.

DEBNATH, R. M., SHANKAR, R. **Benchmarking telecommunication service in India and application of data envelopment analysis**. **Benchmarking**: and international journal, vol. 15 nº 5, pp. 584-98, 2008.

DELGADO, A. L. S. **Compartilhamento de conhecimento: estudo de um grupo de extensão universitária**. Dissertação de Mestrado do programa de pós-graduação em engenharia e gestão do conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina, 2011. Disponível em < <http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2012/04/Ana-Alexandra-Santos-Delgado.pdf>> Acesso em 29 maio 2012 às 20h46min.

DRUCKER, P. F. **O melhor de Peter Drucker: a sociedade**. São Paulo: Nobel, 2001.

DUARTE, J. **Entrevista em profundidade**. In **métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. DUARTE, Jorge, BARROS, Antonio. São Paulo: Atlas, 2005.

FELICIANO, A. M., FRANZONI, A. M. B., LAPOLLI, E. M., SOUZA, V. A. B. de, WILLERDING, I. A. V. **Marketing Cultural: Ferramental para a Gestão do Conhecimento**. In: Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 2010, Florianópolis. Congresso Virtual Brasileiro de Administração 2010, 2010.

FIALHO, F. A. P., PONCHIROLI, O. **Gestão e estratégia do conhecimento como parte empresarial**. In Revista FAE, vol. 8, n. 1, p. 127-138, jan-jun 2005.

FREIRE, P. S. **Compartilhamento do conhecimento interorganizacional: causas essenciais dos problemas de integração em fusões e aquisições (F&A)**. Florianópolis, 2010. Dissertação de Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina.

FONTANELLA, D, TAVARES, E., LEIRIA, J. S. **O lado (des) humano da terceirização**. Salvador: Casa da Qualidade, 1995.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. In: Revista de Administração de Empresas. São Paulo: v.35, n.2, p. 57-63, abril 1995.

GUOZHENG, Z., JUANRU, W. **Study on construction of organizational knowledge management maturity model**. BMEI 2011 - Proceedings 2011 International Conference on Business Management and Electronic Information 2 , art. no. 5920341 , pp. 760-763

HA, L., OKIGBO, R. N., IGBOAKA, P. **Knowledge creation and dissemination in sub-Saharan – Africa**. In: Management Decision vol. 46 n 3, 2008 pg. 382-405.

HANSEN, M. T., NORHIA, N., TIERNEY, T. **What's your strategy for management knowledge?** Harvard Business Review, March-April , pp.106-116, 1999.

HIRANO, S. et al. **Pesquisa Social: projeto e planejamento**. 2. ed. São Paulo: T.A. Queiroz, 1988.

HOLSTI, O. **Content analysis for the social sciences and humanities**. Reading (MA): Addison-Wesley Publishing Company, 1969.

HSU, I. **Knowledge sharing practices as a facilitating factor for improving organizational performance through human capital: a preliminary test**. Expert Systems with Applications, v.35, p.1316-1326, 2008.

HUANG, Q., DAVIDSON, R., GU, J. **Impact of personal and cultural factors of knowledge sharing in china**. Asia Pacific Journal Management, v. 25, n.3, p. 451-471, 2008.

INTELIGÊNCIA EM TELECOMUNICAÇÕES - TELECO – **Principais grupos de telecom no Brasil**. Disponível em: <<http://www.teleco.com.br/operadoras/grupos.asp>. Acesso em 18 maio 2012 às 13h45min.

IPE, M. **Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework**. Human Resource Development Review, v. 2, n. 4, p. 337-359, 2003.

JANICOT, C., MIGNON, S. **Knowledge codification in audit and consulting firms: A conceptual and empirical approach**. Knowledge Management Research and Practice (2012) 10, 4-15. Doi: 10.1057/Kmrp. 2011.38

JAPIASSU, H. **Interdisciplinaridade e patologia do saber**. Rio de Janeiro: Imago, 1976.

KANKANHALLI, A., BCY, T., e K-K, WEI. **Contributing knowledge to electronic knowledge repositories**. An enpirical investigation. *MISQuarterly* 29(1): 113-143. 2005.

LAYTON, S., LAMBE, A. **Learning before, during and after: Applying Knowledge Management to the NHS in times of austerity and change**. *Business information review* 2011 28:236. DOI 10.1177/0266382111428100.

LEITE, F. C. L. **Gestão do conhecimento científico no contexto acadêmico: proposta de um modelo conceitual**. 240 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação)– Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade de Brasília, Brasília, 2006. Disponível em: <<http://eprints.rclis.org/archive/00006259/>>. Acesso em 01 mai. 2012 – 12h38min.

LI, X., LIU, H. **Student participation and teaching innovation: The perspective of knowledge transfer in process of teaching**. International conference on E-Business and E-Government, ICEE2011 – Proceedings, art. No. 5881381, pp. 9038-9041. 2011

LIN, H.; LEE, H.; WANG D. Evaluation of factors influencing knowledge sharing based on a fuzzy AHP approach. **Journal of Information Science**, v. 35, 1, p. 25, 2009.

LINDBLOM, A., TIKKANEN, H. **Knowledge creation and business format franchising** *Management Decision*, vol. 48, Iss: 2 pp. 179-188. 2010. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/002517410110225.63>> Acesso em 27 jul.2012 às 20h37min.

LIN, H. Knowledge sharing and firm innovation capability. An empirical study. **International Journal of Manpower**, v.28, n. 3-4, p. 315-332, 2007.

LIYANAGE, C., EGBU, C. **Controlling healthcare associated infections (HAI) and the role of facilities management in achieving "quality" in healthcare: A three-dimensional view** . *Facilities* 23 (5-6), pp. 194-215. 2005

MACEDO, Roberto. **Seu Diploma, Sua Prancha**. São Paulo: Saraiva. 1998 p.190p.

MACHADO, E. **Plano de Negócios: uma abordagem baseada na gestão do conhecimento**. Dissertação de Mestrado do programa de pós-graduação em engenharia e gestão do conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina, 2012. Disponível em < <http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2012/04/Elizandra-Machado.pdf>>. Acesso em 18 de jun. 2012 as 16:223 hs

MALDONADO, M. U., SOUZA, L. L. C., VARVAKIS, G. **Focus on practice services process innovation in the Brazilian electric energy sector**. Services Business – Springer, v.4, n.1 , pp. 77-88, mar. 2010.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M.. **Metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MERRIAM, S. B. **Quatitative research and case studies applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass Publications, 1998.

MCLVER, D., LENGNICK-HALL, C. A., LENGNICK-HALL, M. L., RAMACHANDRAN, I. **Integrating knowledge and knowing: A framework for understanding knowledge-in-practice**. 2011. Human Resource Management Review 22 (2012) 86-99.

MARAKAS, G. M. **Decision support systems in the twenty-first century**, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, N.J. 1999.

MORAES, C. R. B. **Gestão do Conhecimento nas organizações: modelo conceitual centrado na cultura organizacional e nas pessoas**. Tese de doutorado o programa de pós-graduação em Ciência da Informação da Universidade Estadual Paulista, 2010, p. 1-183. Disponível em: < http://www.marilia.unesp.br/Home/Pos-Graduacao/CienciadaInformacao/Dissertacoes/moraes_crb_do_mar.pdf >. Acesso em 16 mar 2012 às 12h14min.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. **Social Capital, intellectual capital and the organization advantage**. Academy of Management Review, 23(2): 242-262. 1998.

AKUR, T., SETHI, V.K., SINGH, R.P. Benchmarking of Indian mobile telecom operators using DEA with sensitivity analysis. **Benchmarking An International Journal** Vol.19, No. 2, 2012. pp. 219-238. Emerald Group Publishing Limited 1463-5771. DOI 10.1108/146355771211224545. 2012

NONAKA, I.; TOYAMA, R. **Criação do conhecimento como processo sintetizador**. IN: TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. *Gestão do Conhecimento*. Porto Alegre: Bookman, 2008. P. 91-117.

NONAKA, I., & TAKEUCHI, H. **The knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation**. New York: Oxford University Press. 1995.

NONAKA, I., TAKEUCHI, H., & UMEMOTO, K. A theory of organizational knowledge creation. **International Journal of Technology Management**, 11, 833-845. 1995. 1996.

NONAKA, I., & TAKEUCHI, H.. **Gestão do conhecimento**. São Paulo: Bookamn, 2008.

NORTH, K. **Gestão do conhecimento: um guia prático rumo à empresa inteligente**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010. 312 p.

NOVAES, A. **Privatização do setor de telecomunicações no Brasil**. In: FUKASAKU, K. e PINHEIRO, A. C. *A privatização no Brasil: O caso de dos serviços de utilidade pública*. Disponível em: <http://www.sociologia.ufsc.br/npms/fabiano_brito_santos.pdf>. Acesso em 12 mai. 2012 às 12h27min.

OLIVEIRA, J, DE SOUZA, J. M., STRAUCH, J. C. M., MARQUES, C. Epistheme: **A scientific knowledge management environment in the SpeCS collaborative framework** . Computers in Industry 52 (1), pp. 81-93. 2003

OLIVEIRA, S. L. de. **Tratado de metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

OLIVEIRA, M. M. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis: Vozes, 2008.

ORDAZ, C.; CRUZ J.; GINEL E. **Facilitadores de los procesos de compartir conocimiento y su influencia sobre la innovación**, JEL Code: M1 y O3. Grupos de investigación SEC2006-15105 y SEJ-02478, 2009.

PENG, S., Gu, X., Tu, C-Y. **On the promotion mechanism of the knowledge chain's inter-organizational knowledge spillover to its inter-organizational knowledge creation**. 2010. International Conference on Management and Service Science, MASS 2010 , art. no. 5576946 .

PEREIRA, M. G. A Família Ganzo – **Os pioneiros da Telefonía no Sul do Brasil... e do rádio, petróleo, etc.** Disponível em: <http://familiaganzo.blogspot.com/2006_10_20_archive.html – 2006> . Acesso em: 10 mai. 2012 às 14h32min.

PRADO, M. L., MACHADO, E., LAPOLLI, E. M., SOUZA, V. A. B. S., The Outsourcing as a lever propulsora entrepreneurship in creating small business: a case study. **Revista IEEE América Latina**, v.10, p.1504-1510, 2012.

PROBST, G., RAUB, S., ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2002.

PROSERPIO, L. The internet is not necessarily the scholar's friend. **Journal of Management Inquiry** 21 (1), pp. 119-123. 2012.

REARDON, R.C., LENZ, J.G., SAMPSON JR., J.P., PETERSON, G.W. Big questions facing vocational psychology: A cognitive information processing perspective. **Journal of Career Assessment** 19 (3), pp. 240-250. 2011.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ROSEN, B., BLACKBURN, R. **Overcoming Barriers to Knowledge Sharing in Virtual Teams**. Organization Dynamics, vol.36, n° 3, pp. 259-273. 2007.

RUDUIT, S. **Relações interfirmas e emprego: estudo de uma rede de empresa em telecomunicações**. Dissertação de Mestrado. Porto Alegre: PPGS/IFCH/UFGRS, 2001. Disponível em: <
<http://www.scielo.br/pdf/soc/n8/n8a15.pdf>>. Acesso em 13 jun.2012, às 22h21min.

SABBAG, P. Y., **Espirais do conhecimento: ativando indivíduos, grupos e organizações**. São Paulo: Saraiva, 2007.

SANTOS, F. B. **Regulação e telecomunicações no Brasil**. Anais do II seminário nacional Movimentos sociais participação e democracia. UFSC. 2007.

SANTOS, N. dos; VARVAKIS, G. J. R., **Fundamentos da gestão do conhecimento**. Disciplina do Programa de Pós Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: PPG/EGC, UFSC, mar. 2011a.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – **Acesso a mercado – porta e porta**. Disponível em:
 <<http://www.sebrae.com.br/customizado/acesso-a-mercados/distribua-seus-produtos/porta-a-porta>>. Acesso em 23 ago. 2012, às 20h21min.

SILVA, M. T., LAPOLLI, E. M., WILLERDING, I. A. V., SOUZA, V. A. B. de . **A Gestão do conhecimento no processo de supervisão de estágio: um estudo de caso em uma organização pública**. In: XIV Congresso Latino-Ibero americano de Gestión Tecnológica - ALTEC, 2011, Lima. XIV Congresso Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica: innovación para el crecimiento sostenible en el marco del Bicentenario. Lima : Pontificia Universidade Católica do Peru, 2011. v. 1. p. ,195-2005.

SOINI, J. **Managing information and distributing knowledge in a knowledge-intensive business environment** – 2008. PICMET: Portland International Center of Management of Engineering and Technology, Proceedings. Art. no. 4599697, pp.889-894.

SONG, J. H., CHERMACK, T. J. **A Theoretical approach to the organizational knowledge formation process: Integrating the Concepts of Individual Learning and Learning Organization Culture.** 20 Human Resource Development Review 2008 7: 424 originally published online 20: October 2008. DOI: 10.1177/1534484308324983

SWAN, J., NEWELL, S., SCARBROUGH, H. e HISLOP, D. Knowledge management and innovation: Networks and networking. **Journal of knowledge management.** 3(4): 725-747. 1999.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento.** Porto Alegre: Bookman, 2008.

TEIXEIRA, D. L. **Concepção e implementação de plataforma para gestão do conhecimento em programas de pós-graduação.** Tese de doutorado do programa de pós-graduação em engenharia e gestão do conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina, 2011, p. 1-03. Disponível em < http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2011/06/daniel_lemos_teixeira__tese.pdf>. Acesso em 22 abr. 2012.

TONET, H. C., PAZ, M. G. T. **Um modelo para o compartilhamento de conhecimento no trabalho.** RAC, v.10, n. 2, 2006.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1992.

VAN DEN HOOFF, B.; RIDDER, J. A. Knowledge Sharing in Context: The Influence of Organizational Commitment, Communication Climate and CMC Use on Knowledge Sharing. **Journal of Knowledge Management**, v. 8, n. 6, p. 117-130, 2004.

VAN WIJK, R., JANSEN, J., LYLES, M. **Organizational knowledge transfer: A meta-analytic review of its antecedents and outcomes.** 2007. Academy of Management 2007 Annual Meeting: Doing Well by Doing Good, AOM 2007 .

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2005.

VON KROGH, G., ICHIJO, K., NONAKA, I. **Enabling knowledge creating: how to unlock the mystery of Tacit knowledge and release the power of innovation.** Oxford University Press, Oxford. 2000.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YUAN, X.-W., Yi, J.-B. **Intra-organizational ties and knowledge sharing: The moderating role of organizational knowledge management strategy** . 2011. ICEMMS 2011 - Proceedings: 2011 2nd IEEE International Conference on Emergency Management and Management Sciences , art. no. 6015743 , pp. 562-565.

WIIG, K. M. Knowledge management: an introduction and perspective. The perspective. **The journal of knowledge management.** Vol. 1, n. 1, p. 6-14, set. 1997.

WILLEM, A., e SCARBROUGH, H. **Social capital and political bias in knowledge sharing: An exploratory study.** **Human Relations** 59(10): 1343-1370. 2006.

WILSON, J. M., GOODMAN, P. S., CRONIN, M. A. **Group Learning.** *Academy of management review*, v.32, n.4, p. 1041-1059, 2007.

WU. W., KE-KE, L. **An empirical examination of knowledge transformation and Its influencing factors in China: Based in individual team and organization level.** 2009, International conference on management science and engineering (16th). Moscou, Russia: september 14-16 2009. 978-1-4244-3971-3/2009 IEEE.

WU, Y.,-L., HAN., C. **People-oriented: incentives for organizational knowledge management.** BMEI 2011 - Proceedings 2011 International Conference on Business Management and Electronic Information 2 , art. no. 5917995 , pp. 646-649. 2011.

APÊNDICE A – REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

Para a realização de um trabalho científico é primordial a busca de informações com qualidade e confiabilidade, utilizando para isso bases de dados oficiais e de conteúdo disponibilizados pelas instituições oficiais de ensino.

A revisão sistemática apresenta entre suas principais características: as fontes de pesquisa mais abrangentes, a seleção dos estudos encontrados por meio da aplicação uniforme dos critérios, a avaliação da amostra encontrada e utiliza a literatura encontrada como fonte sobre o tema pesquisado.

Para Crossan e Apaydin (2010), a revisão sistemática é composta por três etapas: coleta de dados, análise de dados e síntese dos dados.

A base de dados utilizada nesta revisão foi a SCOPUS, por ser a maior base de resumos e referências bibliográficas da literatura científica, e por ser revisada por pares possibilita uma visão multidisciplinar e integrada de fontes de relevância para a pesquisa bibliográfica sistemática. O resumo é recomendado para iniciar uma pesquisa bibliográfica de ampla cobertura e metodologicamente correto (FREIRE, 2010).

Na revisão realizada para fins deste trabalho foram utilizados tanto os critérios de inclusão quanto os de exclusão na pesquisa.

1.1 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

A revisão sistemática realizada neste trabalho teve as seguintes etapas:

- Primeira etapa – definição da pergunta de pesquisa que determina as palavras-chave utilizadas na busca.
- Segunda etapa – escolha da base de dados e dos filtros de pesquisa bem como sua justificativa.
- Terceira etapa – elaboração da análise bibliométrica apresentando os resultados das buscas.
- Quarta etapa – seleção e análise dos trabalhos quanto ao enfoque.
- Quinta etapa – elaboração das conclusões sobre o estado da arte do tema pesquisado a partir dos registros encontrados e finalização da revisão sistemática.

Para a execução da revisão sistemática foi definida a seguinte pergunta de pesquisa: Como a criação e disseminação do conhecimento organizacional podem auxiliar a competitividade das empresas prestadoras de serviços de telecomunicações?

A partir dessa pergunta foram definidas as seguintes palavras-chave a serem utilizadas na pesquisa: “conhecimento organizacional”, “disseminação do conhecimento” e “prestadoras de serviços de telecomunicações”.

1.2 CONCEITOS BÁSICOS DAS PALAVRAS-CHAVE

1.2.1 Conhecimento organizacional

Conhecimento organizacional é definido como a interação humana baseada em processo contínuo de aprendizagem colaborativa visando a criação de conhecimentos aplicáveis no local de trabalho (SONG; CHERMACK, 2008).

O conhecimento, bem com sua criação, tem recebido notada importância no cenário empresarial atual, mais do que qualquer outro recurso ativo devido à sua importante contribuição para a vantagem competitiva (CORNO; REINMOELLER; NONAKA, 1999; NONAKA; TAKEUCHI; UMEMOTO, 1996; SOINI, 2008; GUOZHENG; JUANRU, 2011).

Por fim, o conhecimento organizacional é a capacidade de uma empresa de criar um novo conhecimento, difundi-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos ou serviços e sistemas ou processos (NONAKA; TAKEUCHI, 1995; LIYANAGE; EGBU, 2005).

1.2.2 Disseminação do conhecimento

Para efetividade de sua utilização, após criado, o conhecimento precisa ser disseminado na empresa, assim conceituando disseminação do conhecimento ressaltamos que o conceito básico encontrado na literatura pode ser a distribuição do conhecimento adquirido por uma pessoa a outras da organização e pode ser chamada também de transferência e compartilhamento do conhecimento.

Disseminação do conhecimento pode ser definida como sendo o elemento básico e primordial para transformar informações e experiências isoladas em algo que possa ser utilizado por toda a

organização. Contempla ainda a distribuição do conhecimento selecionado, em tempo hábil e utilizando um local apropriado, ao maior número possível de pessoas interessadas na organização (LEITE, 2006; REARDON, 2011; PROSERPIO, 2012).

1.2.3 Prestadoras de serviços de telecomunicações

Os serviços de telecomunicações são mundialmente reconhecidos como ferramenta de importância no desenvolvimento socioeconômico de uma nação. São vistos como serviços de apoio necessários, contribuindo para a modernização e crescimento rápido de vários setores da economia. Nos últimos anos, devido ao crescimento da tecnologia da informação, esse setor tornou-se importante por seu potencial significativo sobre o restante da economia de um país (NIGAM et al., 2012).

Atualmente, em atendimento às tendências de mercado e da moderna administração, as empresas concentram seus esforços no negócio nuclear e terceirizam boa parte das suas atividades-meio, surgindo assim as empresas terceirizadas.

Ainda na visão de Aquiles (2007), a privatização do setor de telecomunicações, ocorrida em 1998, foi um marco na vida dos trabalhadores desse setor, que participaram da derrocada de um modelo de organização e o surgimento de profundas mudanças relacionadas ao seu trabalho.

Na visão de Bernardo (2007, p.15), terceirização significa:

[...] uma das mais modernas técnicas de gestão da administração e tem como enfoque principal a qualidade dos serviços prestados e a redução de custos. As empresas terceirizadas, menores e mais ágeis, têm isenções de impostos e tributos fazendo com que sejam mais competitivas no mercado.

Nesse cenário, surgem as empresas terceirizadas na prestação de serviços de telecomunicações, muito fortemente nas áreas de comercialização de produtos e serviços, instalação e serviços jurídicos.

1.3 ESCOLHA E JUSTIFICATIVA DA BASE DE DADOS E DOS FILTROS DE PESQUISA

A escolha da base de dados Scopus se deu pelo fato de esta ser uma importante base de pesquisa para bibliotecários, cientistas da informação, editores e pesquisadores que recuperam, utilizam e avaliam a literatura científica, pois apresenta ampla cobertura em quase todas as áreas do conhecimento técnico e científico, assim proporcionando uma visão interdisciplinar do conteúdo pesquisado.

Nos filtros aplicados foram selecionadas as áreas consideradas mais relevantes que compõem a multidisciplinaridade da pesquisa como Gestão Empresarial e Negócios, Psicologia, Ciências da Decisão, multidisciplinar e indefinido. Para todas as pesquisas realizadas na base de dados, foram utilizadas palavras-chave no título, no resumo e nas palavras-chave dos registros, e os resultados são apresentados a seguir.

1.3.1 Pesquisa na base de dados Scopus

A pesquisa na base de dados com todos os argumentos e suas combinações utilizadas foi realizada em 16/10/2012, as quais são descritas no decorrer deste item e a totalidade dos registros encontrados na pesquisa são apresentados na tabela 1 para o período de 2007 à 2012.

Na pesquisa foram utilizados os argumentos “conhecimento organizacional” (“organizational knowledge”), “disseminação do conhecimento” (“dissemination of knowledge”) e “prestadoras de serviços de telecomunicações” (“telecommunications service providers”).

Na continuidade da pesquisa foi feita a tradução idiomática das palavras-chave utilizadas na busca:

- “conhecimento organizacional” (“organizational knowledge”) e suas variações “conhecimento empresarial”, (“business knowledge”), “conhecimento corporativo” (“corporate knowledge”);
- “disseminação do conhecimento” (“dissemination of knowledge”), “difundir o conhecimento”, (“disseminate knowledge”), “propagar o conhecimento” (“propagating the knowledge”);
- “prestadoras de serviços de telecomunicações” (“telecommunications service providers”).

Após esse passo realizou-se a pesquisa com todas as combinações possíveis de argumentos de pesquisa e os resultados obtidos em todas as buscas são apresentados na tabela 1.

Tabela 1 – Resultado da Revisão Sistemática

Palavras Chave	Artigos Selecionados	Total
Conhecimento Organizacional	14	9
Conhecimento Empresarial	2	
Conhecimento Corporativo	3	
Disseminação do Conhecimento	6	
Difundir o Conhecimento	1	
Propagar o Conhecimento	0	
Prestadoras de Serviços de Telecomunicações	7	
Disseminação do Conhecimento e Conhecimento Organizacional	5	
Conhecimento Organizacional e Prestadoras de Serviços de Telecomunicações	0	
Disseminação do Conhecimento e Prestadoras de Serviços de Telecomunicações	0	
Conhecimento Organizacional, Disseminação do Conhecimento e Prestadoras de Serviços de Telecomunicações	0	

TOTAL 38

Fonte: Scopus, 16 out. 2012

A revisão sistemática da literatura permite conhecer o estado da arte de determinado tema, bem como possibilita uma visão dos enfoques

sobre o tema pesquisado, as publicações de maior relevância e lacunas que possam ser identificadas e que podem inclusive servir para visualizar a realização de trabalhos futuros.

Nesse cenário foi possível verificar que há concentração de publicações referentes a conhecimento organizacional no ano de 2011, seguido de 2009 e 2008.

Na pesquisa de disseminação do conhecimento, a concentração de publicações foi no ano de 2008 e constante nos demais anos do período pesquisado.

Em prestadoras de serviços de telecomunicações, a concentração ocorreu no ano de 2011 e nos demais a produção foi pequena.

Na combinação de conhecimento organizacional e disseminação do conhecimento, a produtividade de publicações foi estável nos anos de 2007 a 2011, sem destaque para nenhuma fase da pesquisa.

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO COM PERGUNTAS FECHADAS APLICADO À FORÇA DE VENDAS



ENGENHARIA E GESTÃO
DO CONHECIMENTO

Questionário

Este questionário constitui uma das “etapas de campo” de uma pesquisa sobre **“Criação e disseminação do conhecimento em empresas prestadoras de serviços na área de telecomunicações”**, realizada como atividade de elaboração de dissertação do Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – PPEGC, da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Nesta pesquisa não serão identificados os respondentes.

Cargo:

Tempo de empresa:

Setor:

Produtos/serviços que comercializa:

1) Sua empresa promove encontros para troca de conhecimento entre os colaboradores da equipe?

- ☐ sim
- ☐ às vezes
- ☐ raramente
- ☐ nunca

2) A empresa disponibiliza manuais para consulta sobre os produtos e serviços?

- ☐ sim
- ☐ às vezes
- ☐ raramente
- ☐ nunca

3) Sua empresa possui normas e procedimentos para esclarecimentos de dúvidas?

- ☐ sim
- ☐ não
- ☐ raramente
- ☐ nunca

4) Suas experiências e conhecimentos costumam ser divulgados na empresa?

☐ sim

☐ não

Se sim, de que forma?

☐ quadros

☐ bilhetes e recados

☐ *intranet/internet*

☐ outros

5) Sua empresa costuma se antecipar frente às dúvidas que ainda restam após o repasse inicial de informação ?

☐ sim

☐ às vezes

☐ raramente

☐ nunca

6) Sua empresa traz convidados externos para falar sobre produtos e serviços?

☐ sim

☐ às vezes

☐ raramente

☐ nunca

7) Sua empresa costuma apresentar internamente os motivos de não sucessos nas vendas?

☐ sim

☐ às vezes

☐ raramente

☐ nunca

8) Você considera os conhecimentos repassados pela empresa suficientes para a execução do seu trabalho?

☐ sim

☐ às vezes

☐ raramente

☐ nunca

9) Você consegue utilizar esses conhecimentos na sua abordagem junto ao cliente?

- ☐ sim
- ☐ às vezes
- ☐ raramente
- ☐ nunca

10) Sua empresa costuma responder seus questionamentos sobre a sua atividade?

- ☐ sim
- ☐ às vezes
- ☐ raramente
- ☐ nunca

Como?

11) Sua empresa costuma valorizar as pessoas que possuem mais experiência?

- ☐ sim
- ☐ às vezes
- ☐ raramente
- ☐ nunca

12) Quais os meios mais usados por sua empresa para fazer as comunicações necessárias para o bom andamento dos trabalhos?

- ☐ intranet
- ☐ internet
- ☐ treinamento
- ☐ folheteria

Outros:

13) Sua empresa promove encontros para troca de experiências entre as diferentes equipes que comercializam os mesmos produtos/serviços?

- ☐ sim
- ☐ às vezes
- ☐ raramente
- ☐ nunca

14) Você costuma mesclar os conhecimentos recebidos com os que você já possui e utiliza-os junto aos clientes?

- ☐ sim
- ☐ às vezes
- ☐ raramente
- ☐ nunca

15) Sua empresa costuma oferecer informações sobre os produtos/serviços comercializados?

- ☐ sim
- ☐ às vezes
- ☐ raramente
- ☐ nunca

16) A empresa disponibiliza ferramentas como intranet/internet para troca de informações?

- ☐ sim
- ☐ às vezes
- ☐ raramente
- ☐ nunca

17) Sua empresa costuma divulgar internamente os casos de sucesso?

- ☐ sim
- ☐ às vezes
- ☐ raramente
- ☐ nunca

APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)



**ENGENHARIA E GESTÃO
DO CONHECIMENTO**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Eu, _____, consinto em participar voluntariamente da pesquisa realizada pela pesquisadora Maria de Lourdes Prado, para fins de pesquisa científica.

Eu concordo que o material e informações obtidas com a entrevista possam ser publicados, de forma anônima, para a pesquisa científica de doutoramento e posteriormente possam ser produzidos materiais para aulas, congressos, eventos científicos, palestras ou periódicos científicos, além de concordar com a gravação.

Estou ciente de que minha participação na aplicação do questionário durará aproximadamente 60 minutos, onde serão abordados aspectos referentes ao meu percurso de trabalho em situações críticas. Assim como, também, estou ciente de que não haverá desconforto, risco ou constrangimentos durante a aplicação do questionário.

Fica acordado que por algum imprevisto poderei desistir do preenchimento do questionário, sem sofrer prejuízo, desde que informe à pesquisadora de que não irei prosseguir com o mesmo.

Estou avisado de que poderei solicitar informações durante qualquer fase da pesquisa, inclusive após a sua publicação.

Se eu tiver qualquer dúvida a respeito da pesquisa, poderei entrar em contato com a pesquisadora pelos telefones: (48) 8401-1407 e ainda por meio eletrônico através do e-mail: lurdinha.prado@brturbo.com.br

TERMO DE CONSENTIMENTO

Declaro que fui informado sobre todos os procedimentos da pesquisa e que recebi, de forma clara e objetiva, todas as explicações pertinentes ao projeto.

Declaro que fui informado que posso me retirar do estudo a qualquer momento, sem sofrer qualquer tipo de retaliação por isso.

Nome por _____
extenso: _____

RG : _____

Local e _____
Data: _____

Assinatura: _____

APÊNDICE D – ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA



**ENGENHARIA E GESTÃO
DO CONHECIMENTO**

Entrevista

Esta entrevista constitui uma das “etapas de campo” de uma pesquisa sobre “Criação e Disseminação do conhecimento em empresas prestadoras de serviços na área de telecomunicações”, realizada como atividade de elaboração de dissertação do Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – PPEGC, da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Nesta pesquisa não serão identificados os respondentes.

1 – Existe necessidade de conhecimentos sobre produtos/serviços para a execução das atividades de vendas?

Quais são os conhecimentos sobre os produtos e os serviços para o desenvolvimento das atividades de venda?

2 – Existe necessidade de conhecimentos relativos a técnicas de vendas e de atendimento a clientes?

Quais os conhecimentos necessários de atendimento a clientes e técnicas de vendas?

3 – Como esses conhecimentos são repassados para as equipes de vendas?

APÊNDICE E – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)



**ENGENHARIA E GESTÃO
DO CONHECIMENTO**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Eu, _____, consinto em participar voluntariamente da pesquisa realizada pela pesquisadora Maria de Lourdes Prado, para fins de pesquisa científica.

Eu concordo que o material e informações obtidas com a entrevista possam ser publicados, de forma anônima, para a pesquisa científica de doutoramento e posteriormente possam ser produzidos materiais para aulas, congressos, eventos científicos, palestras ou periódicos científicos, além de concordar com a gravação.

Estou ciente de que minha participação na entrevista durará aproximadamente 60 minutos, onde serão abordados aspectos referentes ao meu percurso de trabalho em situações críticas. Assim como, também, estou ciente de que não haverá desconforto, risco ou constrangimentos durante a realização da entrevista.

A pesquisadora prestará esclarecimento quando necessário a qualquer momento durante a realização da entrevista. Também, por algum imprevisto poderei desistir da entrevista, sem sofrer prejuízo, desde que informe à pesquisadora de que não irei prosseguir com a mesma.

Estou avisado de que poderei solicitar informações durante qualquer fase da pesquisa, inclusive após a sua publicação.

Se eu tiver qualquer dúvida a respeito da pesquisa, poderei entrar em contato com a pesquisadora pelos telefones: (48) 8401-1407 e ainda por meio eletrônico através do e-mail: lurdinha.prado@brturbo.com.br

TERMO DE CONSENTIMENTO

Declaro que fui informado sobre todos os procedimentos da pesquisa e que recebi, de forma clara e objetiva, todas as explicações pertinentes ao projeto.

Declaro que fui informado que posso me retirar do estudo a qualquer momento, sem sofrer qualquer tipo de retaliação por isso.

Nome _____

RG : _____

Local e

Data: _____

Assinatura: _____
